

***INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES***  
***CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR – MARINHA***  
**2007/2008**



**TAI - BREVE ESTUDO**

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA.

O PAPEL FUNCIONAL E O PAPEL GRUPAL NO DESEMPENHO DAS  
EQUIPAS DE AVALIAÇÃO

RUI MANUEL ANDRADE GONÇALVES  
PRIMEIRO-TENENTE

NAO CLASSIFICADO



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**O PAPEL FUNCIONAL E O PAPEL GRUPAL NO  
DESEMPENHO DAS EQUIPAS DE AVALIAÇÃO**

**RUI MANUEL ANDRADE GONÇALVES**

Breve Estudo/Área Específica de Marinha/CPOS-M

LISBOA, 2008

NAO CLASSIFICADO

NAO CLASSIFICADO



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**O PAPEL FUNCIONAL E O PAPEL GRUPAL NO  
DESEMPENHO DAS EQUIPAS DE AVALIAÇÃO**

**RUI MANUEL ANDRADE GONÇALVES**

Breve Estudo/Área Específica de Marinha/CPOS-M

Orientador:

Capitão-Tenente Paulo Jorge Lourenço Afonso

LISBOA, 2008

NAO CLASSIFICADO

## **Agradecimentos**

Uma palavra de reconhecimento ao *grupo* constituído por todos aqueles que tornaram possível a execução deste breve estudo. Agradeço ao Capitão-Tenente Lourenço Afonso, o *coordenador e especialista*, pela sua constante disponibilidade e aconselhamento; ao Chefe do Departamento de Treino e Avaliação da Flotilha, Capitão-de-Fragata Silva Pereira, o *captador de recursos*, pela forma como disponibilizou os elementos do seu departamento para o preenchimento do questionário; à minha mulher, Sandra, *companheira de equipa* há já 7 anos; aos meus filhos, Constança e Eduardo, os *criativos*, que imaginaram as mais diversas brincadeiras para desviar a minha atenção deste trabalho, mas que também, foram e serão a minha maior fonte de inspiração.

## **Resumo**

Pesquisas anteriores sobre a estrutura e a composição de grupos de trabalho revelam que deverá existir uma correlação positiva entre o comportamento do indivíduo no trabalho em grupo e sua função no processo de desenvolvimento.

Este Breve Estudo aborda as relações entre as capacidades e competências necessárias aos papéis funcionais da equipa de treino e avaliação da Flotilha, com o comportamento dos papéis de grupo descritos na Teoria de Papéis de Belbin.(1981). Para tal, foi elaborado um modelo analítico, o qual relaciona as capacidades e competências desejáveis de um indivíduo nas diversas funções estabelecidas para o Departamento de treino e avaliação, com os perfis comportamentais preferenciais demonstrados na aplicação de um questionário ministrado a esses indivíduos.

## **Abstract**

Previous research on the structure and the composition of work groups discloses that a positive correlation will have to exist between the behaviour of the individual in the working group and its function in the development process.

This Briefing Study approaches the relations between the necessary abilities of the functional roles of training and evaluation team of the Flotilla, with the behaviour of the described team roles in Belbin. Team Role Theory (1981). For such, an analytical model was elaborated, which relates the desirable characteristics of an individual in the diverse functions established for the Trainings and Evaluation Department, with the preferential manning profiles demonstrated in the application of a given questionnaire to these individuals.

## Índice

1) Introdução.....	1
2) Papel Grupal .....	1
3) Papel Funcional .....	3
4) Modelo Analítico para as Correlações entre os Papéis Funcionais e a Teoria de Belbin .....	4
5) Análise dos Resultados.....	5
6) Conclusões.....	8
7) Propostas e Recomendações.....	9
8) Bibliografia.....	10

## Anexos e Apêndices

Anexo A – TEAM ROLE SELF-PERCEPTION INVENTORY (TRSPI)

Anexo B – QUESTIONÁRIO APLICADO

Apêndice 1 – MODELO ANALÍTICO

Apêndice 2 – TRATAMENTO DOS QUESTIONÁRIOS

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Os Papéis no Grupo .....	2
Tabela 2 – Papel Funcional .....	4
Tabela 3 – Factores de Relação .....	5
Tabela 4 – Relação Apurada.....	5
Tabela 5 – Normas Adaptadas do TRSPI.....	5
Tabela 6 – Universo de Dados.....	6
Tabela 7 – Comparação entre o Modelo Analítico e os dados obtidos da avaliação por Questionário .....	7
Tabela 8 – Correlação entre Papéis Grupais.....	8

## **1) Introdução**

O treino e avaliação dos navios da esquadra é uma actividade reconhecidamente complexa devido ao grande e diverso conjunto de factores que podem afectar o seu desempenho e, conseqüentemente, o sucesso do seu produto final, ou seja, uma esquadra composta por navios treinados e capazes de cumprir com todo o espectro de missões que lhe são atribuídas. Entre estes factores, estão os aspectos essencialmente técnicos das diferentes áreas, o conhecimento dos métodos de treino e avaliação, a qualificação técnica das equipas e a forma como as pessoas envolvidas interagem, se estruturam e se comportam perante os outros no decorrer das actividades de treino e avaliação. O último destes factores está relacionado directamente com a estrutura do grupo, a sua dinâmica e o papel que cada indivíduo desempenha na equipa de avaliação.

Neste Breve Estudo é apresentada uma comparação entre as capacidades e competências necessárias de alguns papéis funcionais com as descrições dos papéis de grupo elencados por Belbin (1981). O objectivo é estudar como a Teoria de Belbin pode ser utilizada para melhorar o desempenho das equipas de avaliação, através de uma avaliação da correlação resultante do comportamento e do inter-relacionamento de um indivíduo com os restantes elementos do grupo.

Implícito neste objectivo está a hipótese, defendida neste estudo, de que a correlação positiva entre o Papel Funcional e o Papel de Grupo dos elementos leva a um melhor desempenho da equipa de avaliação.

O estudo, contemplará a descrição da teoria dos papéis de Belbin, a descrição dos papéis funcionais considerados na equipa de avaliação da Flotilha e descritos na Lotação da Flotilha, um modelo de relação entre esses papéis, e ainda, a análise dos dados obtidos da quantificação dos questionários aplicados.

## **2) Papel Grupal**

Vários modelos já foram utilizados para estudar os comportamentos de um indivíduo como elemento de um grupo. Um exemplo, é o modelo definido por Keirse e Bates (1984) que explica as relações entre diferentes indivíduos com base no carácter e o temperamento de cada um.

Por seu lado, Meredith Belbin (1981) verificou que cada elemento de um grupo pode ser classificado de acordo com os seus conhecimentos e a sua função técnica, e

também, com a forma como tende a comportar-se, a contribuir, e a relacionar-se com os outros.

Dessa forma, Belbin construiu um conjunto de papéis de grupo, os quais descrevem padrões que caracterizam o comportamento de um indivíduo em relação aos outros enquanto membro de um grupo.

No seu trabalho original, Belbin (1981) definiu oito papéis de grupo; coordenador, líder funcional, criativo, captador de recursos, avaliador, implementador, companheiro de equipa e aperfeiçoador. Posteriormente (Belbin, 1993), definiu um novo papel denominado especialista. Porém, tendo em conta a sua especificidade, este papel não será utilizado. Assim sendo, este estudo baseia-se na versão original e, por conseguinte, não trata o papel especialista. A Tabela 1 descreve os papéis de grupo definidos por Belbin (Belbin, 1993, 22).

Por seu lado, Stott e Walker (1995) consideram improvável que um grupo apresente todos os papéis, mas que deverá ter a sua maioria, mesmo sendo como papéis secundários ou terciários. Estes mesmos autores defendem ainda que, a existência do coordenador, do criativo e do avaliador são fundamentais para o desempenho do grupo.

**Tabela 1 – Os Papéis no Grupo**

<b>Papéis</b>	<b>Explicação</b>
Coordenador – <b>CO</b> ( <i>Coordinator</i> )	Possui maturidade emocional, e confiante e disciplinado, clarifica os objectivos, promove a tomada de decisão e sabe delegar.
Líder funcional – <b>LF</b> ( <i>Shaper</i> )	Dinâmico, possui uma personalidade dominante e lida bem com a pressão. É enérgico e impaciente, e mobiliza o grupo para os seus objectivos funcionais.
Criativo – <b>CT</b> ( <i>Plant</i> )	O indivíduo dominante do ponto de vista intelectual e a fonte de ideias criativas. Imaginativo e não ortodoxo, resolve problemas complexos, mas é geralmente mau comunicador e pouco preocupado com detalhes.
Captador de Recursos – <b>CR</b> ( <i>Resource Investigator</i> )	Um elemento extrovertido, popular e sociável, que arranja novos contactos e ideias, que estabelece a ligação do grupo com o exterior e explora oportunidades.
Avaliador – <b>AV</b> ( <i>Monitor Evaluator</i> )	O elemento que possui grande inteligência analítica, com capacidade para dissecar cuidadosamente as ideias e argumentos. É o analista sóbrio, frio e estratégico, mas de confiança.
Implementador – <b>IM</b> ( <i>Implementer</i> )	Pragmático que transforma as ideias em planos e calendários. É metódico no que diz respeito a qualidade e é determinado.
Companheiro de Equipa – <b>CE</b> ( <i>Team Worker</i> )	Cooperativo, emocionalmente estável, sempre disponível para prestar apoio aos outros membros do grupo. Sabe ouvir, é popular e evita o conflito.
Aperfeiçoador – <b>AP</b> ( <i>Completer-Finisher</i> )	Consciencioso e ansioso, mantém a atenção do grupo para o cumprimento dos prazos e verifica os detalhes para que o trabalho saia pontualmente e sem erros.
Especialista – <b>ES</b> ( <i>Specialist</i> )	Dedicado, auto-motivado e fornece o conhecimento e as competências que são escassas numa determinada área técnica.



Os papéis de grupo podem ainda ser reunidos de acordo com a sua tendência da seguinte forma (Belbin, 1993):

- a. **Perfil orientado para a acção:** Líder Funcional, Implementador e Aperfeiçoador;
- b. **Perfil orientado para as pessoas:** Coordenador, Companheiro de Equipa e Captador de Recursos;
- c. **Perfil intelectual:** Criativo, Avaliador e Especialista.

A Teoria de Papéis é complementada por uma ferramenta de análise chamada *Team Role Self-Perception Inventory* (TRSPI) desenvolvida por Belbin (1981, 153), através da qual é possível identificar os papéis exercidos ou preferidos por um indivíduo numa situação de trabalho em grupo. O TRSPI (versão original com 8 papéis) é composto de sete questões, com oito itens por questão. Cada item descreve um comportamento relativo a uma situação de trabalho em grupo e está relacionada com um papel de grupo. O indivíduo deve atribuir uma valorização entre os oito itens em cada questão, de forma a reflectir a sua auto-percepção de como se comporta em cada situação descrita. No final, após o somatório de todas as pontuações, existe uma tabela de normas que classifica a tendência ao comportamento de acordo com o papel numa escala de quatro valores: *Low*, *Average*, *High* e *Very High*. Com esta escala, indivíduos com pontuação nos níveis *High* e *Very High* tendem a exibir o comportamento descrito no papel, enquanto que aqueles com pontuação *Low* ou *Average* terão deficiência ou dificuldades em assumir o comportamento descrito.

### 3) Papel Funcional

Estes papéis não representam pessoas, apenas descrevem as habilidades necessárias e as responsabilidades que elas têm, ao assumir determinado papel funcional. Neste estudo foram avaliados detalhadamente os seguintes papéis da equipa de avaliação da Flotilha: Coordenador das Áreas de Avaliação (CAA) e Membro de Gabinete de Avaliação (MGA).

Estes papeis constam na Lotação da Flotilha, a qual descreve as funções, qualificações e outros conhecimentos necessários para o desempenho dos papeis referidos. A Tabela 2 mostra um resumo dessas funções, capacidades e competências.

Tabela 2 – Papel Funcional

Papel	Responsabilidades	Capacidades e Competências
Coordenador das Áreas de Avaliação (CAA)	Elaborar o planeamento das acções de treino e avaliação e definir os padrões e grelhas de avaliação, das respectivas áreas específicas.	1. Capacidade Intelectual; 2. Carisma; 3. Capacidade de Definição de Objectivos; 4. Capacidade de Organização; 5. Capacidade de Gestão do stress; 6. Capacidades Relacionais; 7. Competências de Liderança; 8. Competências Comunicacionais.
Membro de Gabinete de Avaliação (MGA)	Efectuar o treino e a avaliação nas áreas específicas, conforme o planeamento e as orientações recebidas.	1. Capacidades Intelectuais; 2. Capacidade de Concentração; 3. Capacidade de resolução de problemas práticos; 4. Capacidade de Organização; 5. Capacidades Relacionais; 6. Competências Técnicas; 7. Competências comunicacionais.

#### 4) Modelo Analítico para as Correlações entre os Papéis Funcionais e a Teoria de Belbin

Dada a impossibilidade de quantificar os papéis funcionais descritos na Dotação da Flotilha, e dessa forma efectuar a correlação estatística entre os papéis grupais e os papéis funcionais, o procedimento adoptado foi dividido em duas partes. Inicialmente foi construída uma relação de forma ponderada e analítica (Apêndice 1), utilizando para isso apenas a combinação das características dos papéis de grupo (Tabela 1) com as capacidades e competências necessárias para os papéis funcionais (Tabela 2). Foi ainda aplicado um questionário, baseado no TRSPI (Anexos A e B), aos elementos da equipa de avaliação, a fim de levantar dados para confirmar a validade do modelo analítico. Posteriormente, foi efectuado um tratamento estatístico (Apêndice 2), dos dados recolhidos, em que a amostra é constituída por 22 militares, de forma a retirar e validar a informação constante nesses mesmos dados.

Para construir as relações entre papéis funcionais e de grupo, foi necessário observar que alguns adjectivos dos papéis de grupo contribuem obviamente para atingir a capacidades e competências necessária aos papéis funcionais descritos na Lotação da Flotilha, criando uma relação positiva entre os dois. Noutros casos, os adjectivos contradizem as capacidades e competências necessárias para assumir um papel funcional, criando uma relação negativa. Contudo, existem características que não têm nenhuma influência para o estabelecimento de uma relação negativa ou positiva entre os papéis. Nestes casos, existe uma relação de indiferença. A Tabela 3 apresenta a simbologia dos factores de relação que será utilizada.

**Tabela 3 – Factores de Relação**

Relação	Símbolo	Significado
Positiva	( + )	É possível identificar na descrição do papel de grupo uma correspondência directa com a habilidade necessária determinada para o papel funcional e, além disso, as descrições do papel de grupo não são antagónicas a estas habilidades.
Negativa	( - )	Não é possível identificar na descrição do papel de grupo uma correspondência directa com a habilidade necessária determinada para o papel funcional e, além disso, as descrições do papel de grupo são antagónicas a estas habilidades.
Indiferente	( 0 )	Não é possível estabelecer nenhuma relação positiva ou negativa entre as descrições do papel de grupo com as habilidades necessárias do papel funcional.

O resultado da relação, como um todo, é construído por um somatório simples da relação entre cada característica do papel funcional e dos papéis de grupo, e encontra-se detalhado no Apêndice 1. A Tabela 4 apresenta o resumo do resultado da relação entre as características dos papéis de grupo e dos papéis funcionais considerados.

**Tabela 4 – Relação Apurada**

Papéis Funcionais	Papéis de Grupo							
	CO	LF	CT	CR	AV	IM	CE	AP
Coordenador das Áreas de Avaliação	(+)	(+)	(-)	(+)	(-)	(-)	(+)	(0)
Membro de Gabinete de Avaliação	(0)	(-)	(-)	(0)	(+)	(+)	(+)	(+)

## 5) Análise dos Resultados

Para iniciar a análise dos dados recolhidos, foi construída uma tabela de normas para os valores obtidos para cada papel nas respostas aos questionários. As normas são necessárias porque, conforme identificado por Belbin no seu estudo, em determinados contextos, alguns papéis ocorrem mais frequentemente do que outros. Assim, as normas tornam possível comparar directamente pontuações de um indivíduo para os diversos papéis. Seguindo o mesmo procedimento descrito em Belbin (1981), e de acordo com o TRSPI, as normas foram adaptadas e calculadas e são apresentadas na Tabela 5.

**Tabela 5 – Normas Adaptadas do TRSPI**

Interpretação	Papéis de Grupo							
	CO	LF	CT	CR	AV	IM	CE	AP
Muito Baixo	0 - 6	0 - 6	0 - 2	0 - 4	0 - 4	0 - 10	0 - 6	0 - 2
Baixo	7 - 14	7 - 20	3 - 10	5 - 12	5 - 16	11 - 22	7 - 14	3 - 12
Alto	15 - 27	21 - 37	11 - 19	13 - 21	17 - 23	23 - 31	15 - 27	13 - 21
Muito Alto	28 +	38 +	20 +	22 +	24 +	32 +	28 +	22 +

Com a tabela de normas, foi possível encontrar a distribuição dos papéis para os 22 casos de estudo. A Tabela 6 apresenta a ocorrência em números absolutos dos resultados de cada perfil no universo de respostas, enquanto que o Gráfico 1, apresenta as percentagens de indivíduos com comportamentos classificados como *Alto* e *Muito Alto*.

	Tabela 6 – Universo de Dados			
	Ocorrência			
	Muito Baixo	Baixo	Alto	Muito Alto
<b>Coordenador</b>	0	5	11	6
<b>Líder Funcional</b>	7	11	3	1
<b>Criativo</b>	11	8	2	1
<b>Captador de Recursos</b>	9	10	2	1
<b>Avaliador</b>	4	8	4	6
<b>Implementador</b>	3	4	5	10
<b>Companheiro de Equipa</b>	0	1	6	15
<b>Aperfeiçoador</b>	4	11	5	2

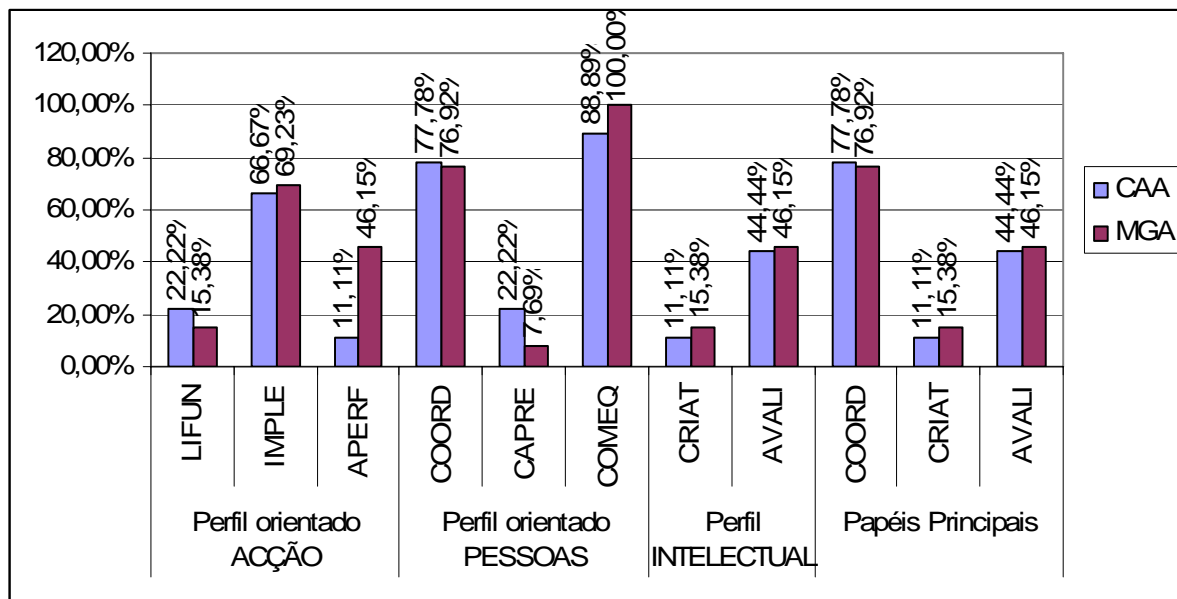


Gráfico 1 – Percentagem Papel Grupal

De forma a relacionar os Papéis Funcionais da Flotilha com os Papéis de Grupo definidos por Belbin efectuou-se a sobreposição das percentagens obtidas no Gráfico 1 e os dados da Tabela 4, confrontando assim os resultados do modelo analítico com os dados recolhidos da avaliação dos questionários. O resultado encontra-se expresso na Tabela 7.

Tabela 7 – Comparação entre o Modelo Analítico e os dados obtidos da avaliação por Questionário

Papel Funcional		Papel Grupal							
		CO	LF	CT	CR	AV	IM	CE	AP
Coordenador das Áreas de Avaliação	Percentagem obtida	77,8%	22,2%	11,1%	22,2%	44,4%	66,7%	88,9%	11,1%
	Correlação Analítica	(+)	(+)	(-)	(+)	(-)	(-)	(+)	(0)
Membro de Gabinete de Avaliação	Percentagem obtida	76,9%	15,4%	15,4%	7,7%	46,2%	69,2%	100%	46,2%
	Correlação Analítica	(0)	(-)	(-)	(0)	(+)	(+)	(+)	(+)

De acordo com a tabela acima, três situações foram identificadas:

- **Modelo Analítico com Relação Indiferente (0):** neste caso, como o modelo analítico não faz nenhuma previsão da relação do Papel Grupal com o Papel Funcional, nenhum tratamento foi efectuado.
- **Modelo Analítico e Resultados Experimentais Concordantes:** na maioria das intersecções da tabela, os resultados experimentais confirmam as previsões do modelo analítico. Por exemplo, CT foi previsto como tendo relação negativa com o papel Coordenador das Áreas de Avaliação e apenas 11,1% dos indivíduos apresentam este perfil.
- **Modelo Analítico e Resultados Experimentais Divergentes:** em algumas intersecções, assinaladas na tabela, o resultado experimental diverge das previsões do modelo analítico. No papel Coordenador das Áreas de Avaliação identificam-se duas situações diferentes; os papéis LF e CR tinham sido identificados com uma relação positiva, no entanto, apresentam percentagens de ocorrência baixas de 22,2%; os papéis AV e IM tinham sido identificados com uma relação negativa, contudo, apresentam percentagens de ocorrência de 44,4% e 67,7%, respectivamente. Existe alguma dificuldade em explicar os resultados referentes à primeira situação, enquanto que a segunda, poderá ser explicada pelo facto de que os indivíduos do grupo Coordenador das Áreas de Avaliação também efectuam funções do grupo Membro de Gabinete de Avaliação, participando nas acções de treino e avaliação levadas a cabo pela Flotilha, situação esta que o modelo analítico não prevê.

Foi também efectuada a correlação de todos os Papeis Grupais, em que os valores obtidos estão indicados na Tabela 8.

Os valores mais significativos a considerar são as correlações negativas existentes entre o Implementador e Coordenador, o Implementador e Companheiro de Equipa, e, o Avaliador e Líder Funcional. Isto quer dizer que, quando os valores dos primeiros tendem a aumentar, os valores dos segundos tendem a diminuir, ou vice-versa.

Se associarmos aos perfis de orientação, verificamos que, um dos papéis de perfil orientado para a acção (Implementador) apresenta uma correlação negativa com os papéis de perfil orientado para as pessoas (Coordenador e Companheiro de Equipa), e, outro (Líder Funcional) apresenta também uma correlação negativa com um papel de perfil intelectual (Avaliador).

**Tabela 8 – Correlação entre Papéis Grupais**

	CO	LF	CR	AV	IM	CE	CR	AP
CO	1,00	0,18	-0,13	-0,37	-0,58	0,05	-0,09	0,19
LF	0,18	1,00	0,33	-0,56	-0,13	-0,34	0,03	0,17
CR	-0,13	0,33	1,00	-0,14	-0,18	-0,05	-0,16	-0,25
AV	-0,37	-0,56	-0,14	1,00	0,21	-0,27	-0,25	-0,16
IM	-0,58	-0,13	-0,18	0,21	1,00	-0,48	0,09	-0,12
CE	0,05	-0,34	-0,05	-0,27	-0,48	1,00	-0,10	-0,28
CR	-0,09	0,03	-0,16	-0,25	0,09	-0,10	1,00	-0,08
AP	0,19	0,17	-0,25	-0,16	-0,12	-0,28	-0,08	1,00

## 6) Conclusões

A análise dos resultados obtidos mostra-nos que:

- A totalidade dos Papéis de Grupo definidos por Belbin (1981) estão presentes na equipa de Avaliação da Flotilha;
- Os indivíduos do grupo funcional Coordenador das Áreas de Avaliação, assim como os do grupo funcional Membro de Gabinete de Avaliação apresentam comportamentos preferenciais de perfil orientado para as pessoas;
- A maioria dos papéis de grupo apresentam a ocorrência esperada nos diferentes papéis funcionais, contudo, um dos considerados como fundamentais por Stott e Walker (1995), Criativo, apresenta uma ocorrência muito baixa, levando a considerá-lo como um papel secundário e não como papel primário;
- Os papéis de perfil orientado para a acção apresentam, na sua maioria, uma correlação negativa com os papéis de perfil orientado para as pessoas e com um de perfil intelectual.

Assim sendo, a hipótese considerada para este estudo, a correlação positiva entre o Papel Funcional e o Papel Grupal leva a um melhor desempenho da equipa de treino e avaliação da Flotilha, é confirmada.

## **7) Propostas e Recomendações**

Face ao exposto, recomenda-se:

- a. O incremento da formação ministrada em Liderança aos Oficiais e Sargento da Armada, com a adição de conteúdos programáticos de comportamento e relacionamento de indivíduos quando inseridos em grupo;
- b. A elaboração de um estudo similar ao aqui efectuado a um navio da Classe “Vasco da Gama”, antes e após o treino instituído para uma guarnição, de forma a avaliar a evolução das relações e dos comportamentos dos indivíduos quando inseridos num grupo.

## 8) Bibliografia

BELBIN, M.R. (1981), *Management Teams: Why they succeed or Fail*. London: Heinemann.

BELBIN, M.R. (1993), *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

CUNHA, M. et al. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 3ª ed. Lisboa: RH editora.

FLOTILHA (2005), *Proposta de Alteração à Lotação da Flotilha*.

HAIR, Joseph F. et al (1995). *Multivariate data analysis* (6<sup>th</sup> edition), Prentice Hall.

HILL, Manuela Magalhães, & HILL, Andrew (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa. Edições Sílabo.

HOUAISS, (2002) *Dicionário de Língua Portuguesa*, Circulo de Leitores, Lisboa.

KEIRSEY, D. & BATES, M. (1984), *Please understand me: Character and Temperament Types*, Prometheus Nemesis Book,

STOTT, K. & WALKER, A. (1995), *Teams, teamwork & teambuilding*. NJ. Prentice-Hall

VALA, J. et al (1997). *Psicologia social*. 3ª ed. Lisboa: Gulbenkian.

Sítio [www.belbin.com](http://www.belbin.com)



ANEXO A

AO

BREVE ESTUDO

TEAM ROLE SELF-PERCEPTION INVENTORY (TRSPI)

**Belbin questionnaire**

**A self-perception inventory of team type behaviour**

This questionnaire and scoring system is adapted from *Management Teams: Why They Succeed or Fail* by R. Meredith Belbin Heinemann, London, 1981

**Directions**

In each grouping of eight sentences on the following pages select one, two or three sentences which best describe your behaviour.

Allocate a total of ten points among the sentences you have chosen in each grouping as an indication of the extent to which each applies to you.

For example, in extreme cases, you may select only one sentence and allocate 10 points to that one sentence. At other extreme, you may select three of the eight statements in each section and spread your points amongst all of them.

**NB:** The total number of points for each section must add up to 10.

**I. What I believe I can contribute to a team:**

- a. \_\_\_\_\_ I think I can quickly see and take advantage of new opportunities.
- b. \_\_\_\_\_ I can work well with a very wide range of people.
- c. \_\_\_\_\_ Producing ideas is one of my natural assets
- d. \_\_\_\_\_ My ability rests in being able to draw people out whenever I detect they have something of value to contribute to group activities.
- e. \_\_\_\_\_ My capacity to follow through has much to do with my personal effectiveness.
- f. \_\_\_\_\_ I am ready to face temporary unpopularity if it leads to worthwhile results in the end.
- g. \_\_\_\_\_ I am quick to sense what is likely to work in a situation with which I am familiar.
- h. \_\_\_\_\_ I can offer a reasoned case for alternative courses of action without introducing bias or prejudice.

**II. If I have a possible shortcoming in team work, it could be that:**

- a. \_\_\_\_\_ I am not at ease unless meetings are well structured and controlled and generally well conducted.
- b. \_\_\_\_\_ I am inclined to be too generous towards others who have a valid viewpoint that has not been given a proper airing.
- c. \_\_\_\_\_ I have a tendency to talk too much once the group gets on to new ideas.
- d. \_\_\_\_\_ My objective outlook makes it difficult for me to join in readily and enthusiastically with colleagues.
- e. \_\_\_\_\_ I am sometimes seen as forceful and authoritarian if there is a need to get something done.
- f. \_\_\_\_\_ I am ready to face temporary unpopularity if it leads to worthwhile results in the end.
- g. \_\_\_\_\_ I am quick to sense what is likely to work in a situation with which I am familiar.
- h. \_\_\_\_\_ I can offer a reasoned case for alternative courses of action without introducing bias or prejudice.

**III. When involved in a project with other people:**

- a. \_\_\_\_\_ I have an aptitude for influencing people without pressurising them.
- b. \_\_\_\_\_ My general vigilance prevents careless mistakes and omissions being made.
- c. \_\_\_\_\_ I am ready to press for action to make sure that the meeting does not waste time or lose sight of the main objective.
- d. \_\_\_\_\_ I can be counted on to contribute something original.
- e. \_\_\_\_\_ I am always ready to back a good suggestion in the common interest.
- f. \_\_\_\_\_ I am keen to look for the latest in new ideas and developments.
- g. \_\_\_\_\_ I believe my capacity for cool judgement is appreciated by others
- h. \_\_\_\_\_ I can be relied upon to see that all essential work is organised

**IV. My characteristic approach to group work is that:**

- a. \_\_\_\_\_ I have a quiet interest in getting to know colleagues better.
- b. \_\_\_\_\_ I am not reluctant to challenge the views of others or to hold a minority view myself.
- c. \_\_\_\_\_ I can usually find a line of argument to refute unsound propositions.
- d. \_\_\_\_\_ I think I have a talent for making things work once a plan has to be put into operation.
- e. \_\_\_\_\_ I have a tendency to avoid the obvious and to come out with the unexpected.
- f. \_\_\_\_\_ I bring a touch of perfectionism to any team job I undertake.
- g. \_\_\_\_\_ I am already to make use of contracts outside the group itself.
- h. \_\_\_\_\_ While I am interested in all views I have no hesitation in making up my mind once a decision has to be made.

**V. I gain satisfaction in a job because:**

- a. \_\_\_\_\_ I enjoy analysing situations and weighing up all the possible choices.
- b. \_\_\_\_\_ I am interested in finding practical solutions to problems.
- c. \_\_\_\_\_ I like to feel I am fostering good working relationships.
- d. \_\_\_\_\_ I can have a strong influence on decisions.
- e. \_\_\_\_\_ I can meet people who may have something new to offer.
- f. \_\_\_\_\_ I can get people to agree on a necessary course of action.
- g. \_\_\_\_\_ I feel in my element when I can give a task my full attention.
- h. \_\_\_\_\_ I like to find a field that stretches my imagination.

**VI. If I am suddenly given a difficult task with limited time and unfamiliar people:**

- a. \_\_\_\_\_ I would feel like retiring to a corner to devise a way out of the impasse before developing a line.
- b. \_\_\_\_\_ I would be ready to work with the person who showed the most positive approach.
- c. \_\_\_\_\_ I would find some way of reducing the size of the task by establishing what different individuals might best contribute.
- d. \_\_\_\_\_ My natural sense of urgency would help to ensure that we did not fall behind schedule.
- e. \_\_\_\_\_ I believe I would keep cool and maintain my capacity to think straight.
- f. \_\_\_\_\_ I would retain a steadiness of purpose inspite of the pressures.
- g. \_\_\_\_\_ I would be prepared to take a positive lead if I felt the group was making no progress.
- h. \_\_\_\_\_ I would open up discussion with a view to stimulating new thoughts and getting something moving.

**VII. With reference to the problems with which I am involved when working in groups:**

- a. \_\_\_\_\_ I am apt to show my impatience with those who are obstructing progress.
- b. \_\_\_\_\_ Others may criticise me for being too analytical and insufficiently intuitive.
- c. \_\_\_\_\_ My desire to ensure that work is properly done can hold up proceedings.
- d. \_\_\_\_\_ I tend to get bored rather easily and rely on one or two stimulating members to spark me off.
- e. \_\_\_\_\_ I find it difficult to get started unless the goals are clear.
- f. \_\_\_\_\_ I am sometimes poor at explaining or clarifying complex points that occur to me.
- g. \_\_\_\_\_ I am conscious of demanding from others the things I cannot do myself.
- h. \_\_\_\_\_ I hesitate to get my points across when I run up against real opposition

### Marking the Belbin Questionnaire

Having completed the questionnaire we now need to interpret the scores. This can be done using the Points table (on the next page). For each section, transfer the points you have given to each sentence on to the table. Write the points next to the letter of the sentence.

For example:

Suppose in question one, we give sentence a. 4 points and sentence b. 2 points.

Put 4 in the box next to a. in the first row in the points table (the box under RI). Place a 2 in the box next to b. in the first row (under TW).

Do this for all the scores in the questionnaire. When you have finished each row should contain the scores from each of the questions - row 1 should contain the scores from question 1, etc.

Add up all the scores in the Columns and fill in the total boxes at the bottom of the table.

Each column corresponds to a team role type:

CO	=	Coordinator
SH	=	Shaper
PL	=	Plant
ME	=	Monitor - Evaluator
RI	=	Resource Investigator
CF	=	Completer - Finisher
TW	=	Team Worker
IM	=	Implementer

You should therefore have a total score for each team role type.

Now use the table entitled *interpreting your scores*. Compare the score for each team role type to the number in the columns.

Write down in the table entitled *your team roles* the team role types on which you score very high, high, medium, low, and very low.

NAO CLASSIFICADO

Interpreting your scores								
	CO	SH	PL	ME	RI	CF	TW	IM
Very Low	0-3	0-3	0-1	0-2	0-2	0-5	0-3	0-1
Low	4-7	4-10	2-5	3-5	3-8	6-11	4-7	2-5
High	8-13	11-18	6-9	6-10	9-11	12-15	8-13	6-10
Very High	14+	19+	10+	12+	11+	11+	14+	16+
Your team roles								
Very High		High		Medium		Low		Very Low

ANEXO B

AO

BREVE ESTUDO

QUESTIONÁRIO APLICADO

O questionário a que a seguir vai responder, é constituído por **56 itens ou proposições**, distribuídos por **7 secções**, identificadas pelas letras do alfabeto que vão de A a G. Dentro de cada secção, os itens estão numerados de 1 a 8 (por exemplo, A1, A2, B1, B2). Na **coluna do seu lado esquerdo**, comece por assinalar (com um círculo ou uma “bolinha”) **1, 2 ou 3 (no máximo)** dos 8 itens ou proposições que compõem cada uma das 7 das secções: os que escolher devem traduzir ou descrever o melhor possível **o seu comportamento mais característico ou frequente**. Por analogia com uma orquestra, pode-se dizer que há um **instrumento musical** que você toca melhor (neste caso. Há um papel que você desempenha com mais frequência, por gosto ou obrigação).

A seguir, **na coluna do seu lado direito**, correspondente à proposição ou item que você assinalou (até **um máximo de 3, por secção**), irá dar uma pontuação, usando para o efeito uma escala **de 1 a 20 valores**. **O sub total**, por secção, deve perfazer exactamente 20 valores pelo que o **total será igual a 140** (ou seja,  $20 \times 7$ ). Você é que deverá, obviamente, distribuir os 20 pontos por cada um dos itens que assinalou. Por exemplo, se o “instrumento musical” que melhor domina é o violino, mas também arranha o violoncelo, ao primeiro poderá dar dezasseis pontos e ao segundo os restantes quatro ( $16 + 4 = 20$ ). Repare: não se trata de assinalar o papel (ou o “instrumento”) que você gostaria de desempenhar (ou tocar), mas sim **aquele que efectivamente desempenha** (ou toca), pior ou melhor.

<i>A — Quando estou envolvido num projecto com outras pessoas:</i>		
<b>A1</b>	Fico descansado quando vejo que o trabalho que tem de ser feito está <b>devidamente planeado, estruturado e organizado</b>	
<b>A2</b>	Sou especialista em detectar <b>erros e omissões</b> de que os outros, em geral, não se apercebem ou não dão conta	
<b>A3</b>	Reajo vigorosamente quando me apercebo de que estamos a afastar-nos do <b>objectivo principal</b> de uma reunião de trabalho	
<b>A4</b>	Sou uma pessoa com perspicácia para descobrir <b>as ideias e os progressos mais recentes</b> num determinado campo de conhecimentos ou de aplicações	
<b>A5</b>	Faço <b>uma análise objectiva das ideias dos outros</b> , pesando os respectivos prós e contras ou identificando os respectivos pontos fortes e fracos	
<b>A6</b>	Tenho uma tendência natural para <b>coordenar as pessoas e as tarefas do grupo</b>	
<b>A7</b>	Costumo sobretudo <b>dar ideias</b> ou <b>fazer sugestões originais</b>	
<b>A8</b>	Estou sempre pronto a <b>apoiar as ideias ou sugestões</b> que se me afiguram úteis para solução de um problema	
<b>Sub total</b>		<b>20</b>

<i>B — Procurando obter satisfação através do meu trabalho:</i>		
<b>B1</b>	Gosto sobretudo de <b>influenciar as decisões</b> que são tomadas no seio do grupo	
<b>B2</b>	Sinto-me particularmente bem quando o trabalho requer um <b>elevado grau de concentração e atenção</b>	
<b>B3</b>	Preocupo-me sobretudo em <b>ajudar os colegas a resolver as dificuldades ou problemas</b> que enfrentam	
<b>B4</b>	Gosto de ponderar, de maneira crítica, as <b>várias soluções alternativas</b> que se me apresentam para a resolução de um problema	
<b>B5</b>	Tenho um jeito especial para <b>conciliar diferentes pontos de vista e chegar a consensos</b> dentro do grupo	
<b>B6</b>	Aprecio muito em particular a possibilidade de <b>explorar diferentes perspectivas ou métodos</b> na abordagem e resolução de problemas	
<b>B7</b>	Estou mais interessado em <b>coisas práticas</b> do que em ideias ou teorias abstractas	
<b>B8</b>	Na resolução de problemas, tendo a adoptar uma <b>abordagem essencialmente criativa</b>	
<b>Sub total</b>		<b>20</b>



<i>C — Quando a equipa está a tentar resolver um problema complexo:</i>		
<b>C1</b>	Quaisquer que sejam as pressões (internas ou externas) sobre o grupo, mantenho com firmeza a minha <b>abordagem centrada no problema</b> e na sua resolução prática	
<b>C2</b>	Gosto de explorar ideias que possam ter uma <b>aplicação mais ampla</b> do que em relação à tarefa imediata que temos em mãos	
<b>C3</b>	Costumo <b>mobilizar e utilizar</b> , de maneira produtiva, <b>as competências e os talentos dos outros</b>	
<b>C4</b>	Muitas vezes sou eu quem encontra <b>uma abordagem nova para um problema velho</b> que se arrasta no seio do grupo	
<b>C5</b>	Mantenho debaixo de olho aquelas <b>áreas de trabalho mais críticas</b> onde possam surgir inesperadamente dificuldades ou problemas	
<b>C6</b>	Antes de escolher a solução A, B ou C, gosto de ter à minha disposição um <b>leque variado de hipóteses alternativas</b> , avaliá-las cuidadosamente e apresentá-las ao grupo	
<b>C7</b>	Sempre que necessário, sou capaz de <b>impor aos outros os meus pontos de vista pessoais</b>	
<b>C8</b>	Dentro das minhas possibilidades e limitações, estou sempre <b>pronto a ajudar a equipa</b>	
<b>Sub total</b>		<b>20</b>
<i>D - -- Na execução do meu trabalho diário:</i>		
<b>D1</b>	Tenho tendência para <b>descobrir sistemas, padrões ou modelos coerentes</b> onde os outros habitualmente só vêem elementos dispersos e desconexos	
<b>D2</b>	Estou particularmente atento para que <b>nada de vago ou de impreciso</b> possa existir em relação às minhas tarefas e objectivos	
<b>D3</b>	Não tenho problemas em <b>trabalhar com qualquer tipo de pessoas</b> , desde que elas possam trazer um valor acrescentado à equipa	
<b>D4</b>	Habitualmente sou capaz de <b>encontrar argumentos suficientes</b> para refutar as propostas que me parecem infundadas	
<b>D5</b>	Confrontado com <b>ideias que me parecem interessantes</b> (mesmo que venham de fora), faço questão de as explorar mais profundamente	
<b>D6</b>	Não tenho qualquer relutância, numa reunião de trabalho, <b>em enfatizar o meu próprio ponto de vista</b> , sempre que o julgue necessário	
<b>D7</b>	<b>Estar ocupado</b> é algo que me dá uma verdadeira satisfação pessoal	
<b>D8</b>	Sinto não só necessidade como interesse em <b>conhecer bem as pessoas</b> com quem trabalho no meu grupo ou equipa	
<b>Sub total</b>		<b>20</b>

NAO CLASSIFICADO

<i>E — Se de repente me for dada uma tarefa difícil, com um prazo apertado e um grupo de pessoas que não conheço (ou conheço mal):</i>		
<b>E1</b>	Sinto muitas vezes a minha <b>imaginação bloqueada</b> ao trabalhar em grupo, debaixo de pressão	
<b>E2</b>	Acho as minhas qualidades pessoais particularmente apropriadas para <b>negociar e obter um acordo</b> no seio do grupo	
<b>E3</b>	Raramente os meus <b>sentimentos pessoais</b> interferem com a minha <b>capacidade crítica</b>	
<b>E4</b>	Aos olhos dos outros pareço revelar um <b>forte sentido de urgência</b>	
<b>ES</b>	Sou capaz de <b>trabalhar com pessoas muito diferentes umas das outras</b> (em termos de formação, experiência, personalidade, origem social, sexo, idade etc.)	
<b>E6</b>	Sinto que, por vezes, vale a pena uma pessoa <b>correr o risco de ser temporariamente impopular</b> se, com isso, conseguir melhorar o desempenho do grupo	
<b>E7</b>	Habitualmente conheço <b>a pessoa certa no sítio certo</b> , cuja experiência ou cujos conhecimentos são particularmente apropriados às necessidades do grupo	
<b>E8</b>	Esforço-me sobretudo por <b>criar uma boa estrutura organizativa</b>	
<b>Sub total</b>		<b>20</b>

<i>F — Quando de repente sou confrontado com a ideia (ou necessidade) de me envolver num novo projecto:</i>		
<b>F1</b>	Sinto-me feliz por <b>tomar a iniciativa</b> quando é necessário agir	
<b>F2</b>	Em primeiro lugar, <b>abordo e analiso o problema cuidadosamente</b>	
<b>F3</b>	Comprometo-me sobretudo em <b>mobilizar e envolver outras pessoas</b> , se for caso disso	
<b>F4</b>	Para mim <b>é difícil dar o meu melhor</b> no trabalho quando os objectivos do grupo não estão claramente definidos	
<b>F5</b>	Antes de pegar num novo projecto, preocupo-me sobretudo em <b>acabar o trabalho que tenho em mãos</b>	
<b>F6</b>	Em geral, sou capaz de <b>responder positivamente aos meus colegas</b> , às suas ideias, às suas propostas ou às suas iniciativas	
<b>F7</b>	Em muitas situações, sou capaz de <b>adoptar um ponto de vista independente e inovador</b>	
<b>F8</b>	Começo por <b>explorar, à minha volta</b> , a existência de possíveis oportunidades, ameaças, pontos fracos e pontos fortes (por exemplo, pessoas e outros recursos)	
<b>Sub total</b>		<b>20</b>

<i>G — Contribuindo, em geral, para projectos de grupo:</i>		
<b>G1</b>	Tento sobretudo <b>influenciar positivamente os membros do grupo</b> , dentro e fora das reuniões de trabalho	
<b>G2</b>	As minhas <b>observações críticas</b> podem levar o seu tempo a serem elaboradas mas em geral acertam no alvo	
<b>G3</b>	Para o meu estilo de trabalho, é importante ter um <b>vasto leque de contactos pessoais</b> fora do grupo e/ou da organização a que pertença	
<b>G4</b>	Sou capaz de ver como as teorias, os métodos e as técnicas podem ser usadas em <b>novas relações e situações de trabalho</b>	
<b>G5</b>	Penso que tenho talento suficiente para <b>definir os passos concretos</b> que é preciso dar e estabelecer um bom plano de trabalho	
<b>G6</b>	Estou <b>atento ao mais pequeno pormenor</b> , para que nada falhe	
<b>G7</b>	Vejo sempre os <b>dois lados de um problema</b> , de modo a poder tomar uma decisão aceitável por todos	
<b>G8</b>	Em geral, dou-me bem com os outros e esforço-me por <b>trabalhar com lealdade</b> em prol da equipa	
	<b>Sub total</b>	<b>20</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>140</b>

NAO CLASSIFICADO

Apuramento de resultados:

	COORD	LIFUN	CRIAT	AVALI	IMPLE	COMEQ	CAPRE	APERF	
A1									A1
A2									A2
A3									A3
A4									A4
A5									A5
A6									A6
A7									A7
A8									A8
B1									B1
B2									B2
B3									B3
B4									B4
B5									B5
B6									B6
B7									B7
B8									B8
C1									C1
C2									C2
C3									C3
C4									C4
C5									C5
C6									C6
C7									C7
C8									C8
D1									D1
D2									D2
D3									D3
D4									D4
D5									D5
D6									D6
D7									D7
D8									D8
E1									E1
E2									E2
E3									E3
E4									E4
E5									E5
E6									E6
E7									E7
E8									E8
F1									F1
F2									F2
F3									F3
F4									F4
F5									F5
F6									F6
F7									F7
F8									F8
G1									G1
G2									G2
G3									G3
G4									G4
G5									G5
G6									G6
G7									G7
G8									G8
TOTAL	COORD	LIFUN	CRIAT	AVALI	IMPLE	COMEQ	CAPRE	APERF	

## NAO CLASSIFICADO

Interpretação de resultados:

	COORD	LIFUN	CRIAT	CAPRE	AVALI	IMPLE	COMEQ	APERF
<b>Muito Baixo</b>	0 - 6	0 - 6	0 - 2	0 - 4	0 - 4	0 -10	0 - 6	0 - 2
<b>Baixo</b>	7 - 14	7 - 20	3 - 10	5 - 12	5 - 16	11 - 22	7 - 14	3 - 12
<b>Alto</b>	15 - 27	21 - 37	11 - 19	13 - 21	17 - 23	23 - 31	15 - 27	13 - 21
<b>Muito Alto</b>	28 +	38 +	20 +	22 +	24 +	32 +	28 +	22 +

APÊNDICE 1

AO

BREVE ESTUDO

MODELO ANALÍTICO

Com base na Lotação da Flotilha, e da respectiva descrição de cargos do Departamento de Treino e Avaliação, foram determinados os papéis funcionais descritos na Tabela 1.1.

**Tabela 1.1 – Papel Funcional**

<b>Papel</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Capacidades e Competências</b>
Coordenador das Áreas de Avaliação	Elaborar o planeamento das acções de treino e avaliação e definir os padrões e grelhas de avaliação, das respectivas áreas específicas.	1. Capacidade Intelectual; 2. Carisma; 3. Capacidade de Definição de Objectivos; 4. Capacidade de Organização; 5. Capacidade de Gestão do stresse; 6. Capacidades Relacionais; 7. Competências de Liderança; 8. Competências Comunicacionais.
Membro de Gabinete de Avaliação	Efectuar o treino e a avaliação nas aéreas específicas, conforme o planeamento e as orientações recebidas.	1. Capacidades Intelectuais; 2. Capacidade de Concentração; 3. Capacidade de resolução de problemas práticos; 4. Capacidade de Organização; 5. Capacidades Relacionais; 6. Competências Técnicas; 7. Competências comunicacionais.

De forma a relacionar os papéis de grupo de Belbin com os papéis funcionais da Flotilha, foi construída uma relação que combina as características dos papéis de grupo com as capacidades e competências dos papéis funcionais.

Foi observado que alguns adjectivos dos papéis de grupo contribuem obviamente para atingir as capacidades e competências necessárias ao papel funcional, criando uma relação positiva entre os dois. Noutros casos, os adjectivos contradizem as capacidades e competências necessárias para assumir um papel funcional, criando uma relação negativa. Contudo, existem características que não têm nenhuma influência para o estabelecimento de uma relação negativa ou positiva entre os papéis. Nestes casos, existe uma relação de indiferença. A Tabela 1.2 apresenta a simbologia dos factores de relação que será utilizada.

**Tabela 1. 2 – Factores de Relação**

<b>Relação</b>	<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
Positiva	( + )	É possível identificar na descrição do papel de grupo uma combinação directa com as capacidades e competências necessárias para o papel funcional e, além disso, as descrições do papel de grupo não são antagónicas a estas habilidades.
Negativa	( - )	Não é possível identificar na descrição do papel de grupo uma combinação directa com as capacidades e competências necessárias para o papel funcional e, além disso, as descrições do papel de grupo são antagónicas a estas habilidades.
Indiferente	( 0 )	Não é possível estabelecer nenhuma relação positiva ou negativa entre as descrições do papel de grupo com as capacidades e competências do papel funcional.

O resultado da relação, como um todo, é construído por um somatório simples da relação entre cada característica do papel funcional e dos papéis de grupo, e encontra-se resumido na Tabela 1.3 e detalhado nas tabelas seguintes.

**Tabela 1.3 – Resumo**

<b>Papéis Funcionais</b>	<b>Papéis de Grupo</b>							
	<b>CO</b>	<b>LF</b>	<b>CT</b>	<b>CR</b>	<b>AV</b>	<b>IM</b>	<b>CE</b>	<b>AP</b>
Coordenador das Áreas de Avaliação	(+)	(+)	(-)	(+)	(-)	(-)	(+)	(0)
Membro de Gabinete de Avaliação	(0)	(-)	(-)	(0)	(+)	(+)	(+)	(+)

**Tabela 1.4 – Coordenador das Áreas de Avaliação**

Papel de Grupo	Descrição	“Coordenador das Áreas de Avaliação”							
		Capacidades						Competências	
		Capacidade Intelectual	Carisma	Capacidade de Definição de Objectivos	Capacidade de Organização	Capacidade de Gestão do stress	Capacidades Relacionais	Competências de Liderança	Competências Comunicacionais
<b>CO</b>	Possui maturidade emocional, e confiante e disciplinado, clarifica os objectivos, promove a tomada de decisão e sabe delegar.	(+)	(0)	(+)	(0)	(+)	(+)	(+)	(0)
<b>LF</b>	Dinâmico, possui uma personalidade dominante e lida bem com a pressão. É enérgico e impaciente, e mobiliza o grupo para os seus objectivos funcionais.	(+)	(+)	(0)	(0)	(+)	(-)	(-)	(0)
<b>CT</b>	O individuo dominante do ponto de vista intelectual e a fonte de ideias criativas. Imaginativo e não ortodoxo, resolve problemas complexos, mas e geralmente mau comunicador e pouco preocupado com detalhes.	(0)	(-)	(0)	(0)	(0)	(-)	(0)	(+)
<b>CR</b>	Um elemento extrovertido, popular e sociável, que arranja novos contactos e ideias, que estabelece a ligação do grupo com o exterior e explora oportunidades.	(-)	(+)	(0)	(0)	(-)	(+)	(+)	(+)
<b>AV</b>	O elemento que possui grande inteligência analítica, com capacidade para dissecar cuidadosamente as ideias e argumentos. É o analista sóbrio, frio e estratégico, mas de confiança.	(0)	(-)	(0)	(0)	(0)	(-)	(0)	(-)
<b>IM</b>	O organizador pragmático e metódico, que transforma as ideias em planos e calendários. É metódico no que diz respeito a qualidade e é determinado.	(+)	(0)	(0)	(0)	(-)	(-)	(0)	(0)
<b>CE</b>	Cooperativo, emocionalmente estável, sempre disponível para prestar apoio aos outros membros do grupo. Sabe ouvir, e popular e evita o conflito.	(0)	(+)	(+)	(0)	(-)	(+)	(-)	(+)
<b>AP</b>	Consciencioso e ansioso, mantém a atenção do grupo para o cumprimento dos prazos e verifica os detalhes para que o trabalho saia pontualmente e sem erros.	(0)	(+)	(0)	(+)	(-)	(0)	(-)	(0)



**Tabela 1.5 – Membro de Gabinete de Avaliação**

<b>Papel de Grupo</b>	<b>Descrição</b>	<b>“Membro de Gabinete de Avaliação”</b>						
		<b>Capacidades</b>					<b>Competências</b>	
		Capacidades Intelectuais	Capacidade de Concentração	Capacidade de resolução de problemas práticos	Capacidade de Organização	Capacidades Relacionais	Competências Técnicas	Competências comunicacionais
<b>CO</b>	Possui maturidade emocional, e confiante e disciplinado, clarifica os objectivos, promove a tomada de decisão e sabe delegar.	(0)	(+)	(-)	(0)	(+)	(-)	(0)
<b>LF</b>	Dinâmico, possui uma personalidade dominante e lida bem com a pressão. É enérgico e impaciente, e mobiliza o grupo para os seus objectivos funcionais.	(0)	(0)	(-)	(+)	(-)	(0)	(0)
<b>CT</b>	O indivíduo dominante do ponto de vista intelectual e a fonte de ideias criativas. Imaginativo e não ortodoxo, resolve problemas complexos, mas é geralmente mau comunicador e pouco preocupado com detalhes.	(-)	(-)	(+)	(-)	(-)	(-)	(+)
<b>CR</b>	Um elemento extrovertido, popular e sociável, que arranja novos contactos e ideias, que estabelece a ligação do grupo com o exterior e explora oportunidades.	(-)	(-)	(0)	(0)	(+)	(0)	(+)
<b>AV</b>	O elemento que possui grande inteligência analítica, com capacidade para dissecar cuidadosamente as ideias e argumentos. É o analista sóbrio, frio e estratégico, mas de confiança.	(+)	(+)	(+)	(0)	(-)	(+)	(-)
<b>IM</b>	O organizador pragmático e metódico, que transforma as ideias em planos e calendários. É metódico no que diz respeito a qualidade e é determinado.	(+)	(0)	(+)	(+)	(-)	(0)	(0)
<b>CE</b>	Cooperativo, emocionalmente estável, sempre disponível para prestar apoio aos outros membros do grupo. Sabe ouvir, e popular e evita o conflito.	(0)	(0)	(0)	(0)	(+)	(+)	(+)
<b>AP</b>	Conscioso e ansioso, mantém a atenção do grupo para o cumprimento dos prazos e verifica os detalhes para que o trabalho saia pontualmente e sem erros.	(+)	(+)	(-)	(+)	(0)	(+)	(0)

APÊNDICE 2AOBREVE ESTUDO

## TRATAMENTO DOS QUESTIONÁRIOS

**1. Amostra**

A população utilizada para este estudo é composta por 9 oficiais e 13 sargentos que prestam serviço na Flotilha como membros da equipa de Treino de Avaliação.

A amostra é constituída na sua totalidade por militares do sexo masculino, com idades médias relatadas na tabela seguinte:

Tabela 2.1 – Idade

<b>Papéis Funcionais</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>
Coordenador das Áreas de Avaliação	38,2	5,14	50	31
Membro de Gabinete de Avaliação	42,9	5,28	51	35
Total da Amostra	41,0	5,60	51	31

**2. Testes Descritivos de Normalidade**

A estatística descritiva descreve, de forma sumária, características de uma ou mais variáveis fornecidas por uma amostra de dados. As estatísticas descritivas mais vulgares são as medidas de tendência central, nomeadamente, o valor médio, a mediana e a moda. O desvio padrão e a variância também são estatísticas descritivas porque dão uma descrição sumária da variação dos valores de uma variável (Hill & Hill, 2000).

Outra estatística descritiva ligeiramente mais sofisticada, mas essencial na fase preparatória de algumas análises de dados, é a medida de assimetria (Hill & Hill, 2000). Esta estatística descreve características da distribuição dos valores de uma variável.

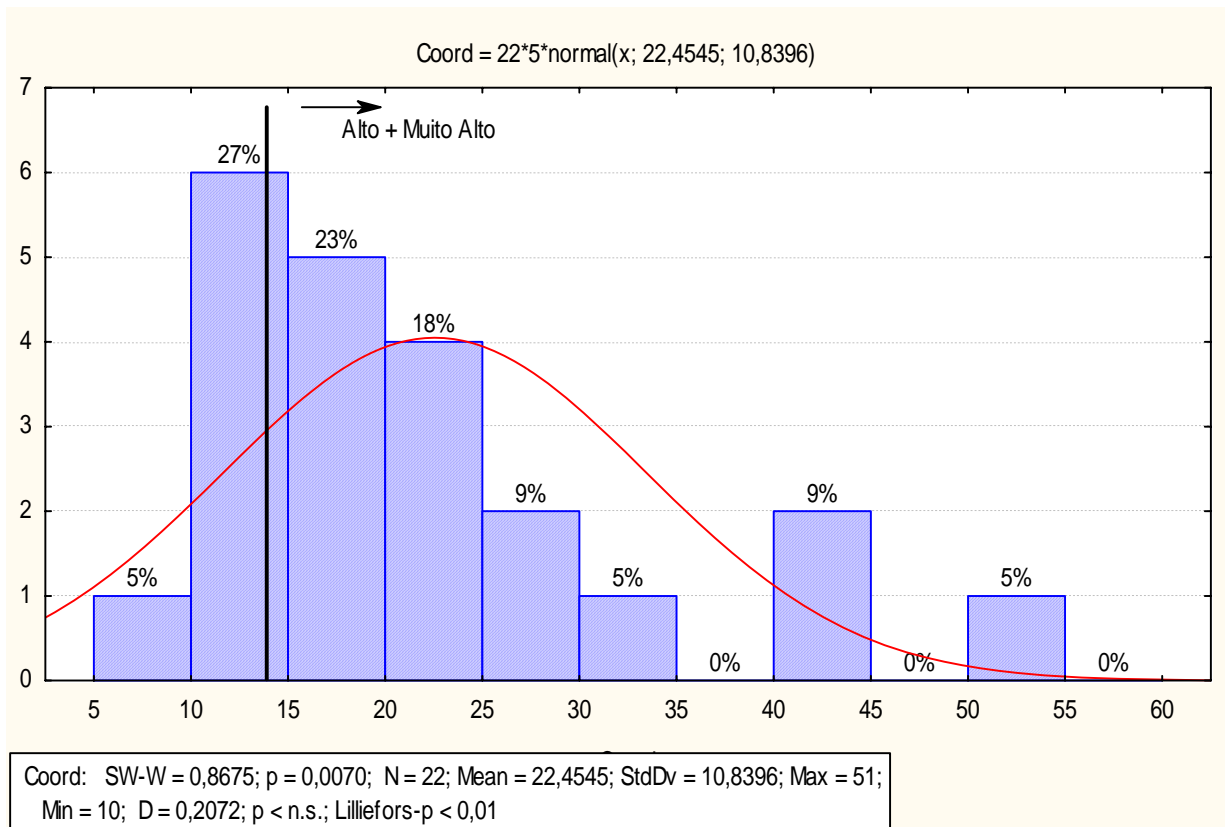
Utilizando a ferramenta informática ‘STATISTICA’, foi efectuada a avaliação dos parâmetros dos questionários aplicados e, foram efectuados testes que avaliam a normalidade da distribuição (Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk e Lillefors). Verificou-se que a distribuição dos resultados é uma distribuição normal.

Nas alíneas seguintes, encontram-se os gráficos correspondentes a cada variável, e, na Tabela 2.2, o resumo dos resultados obtidos.

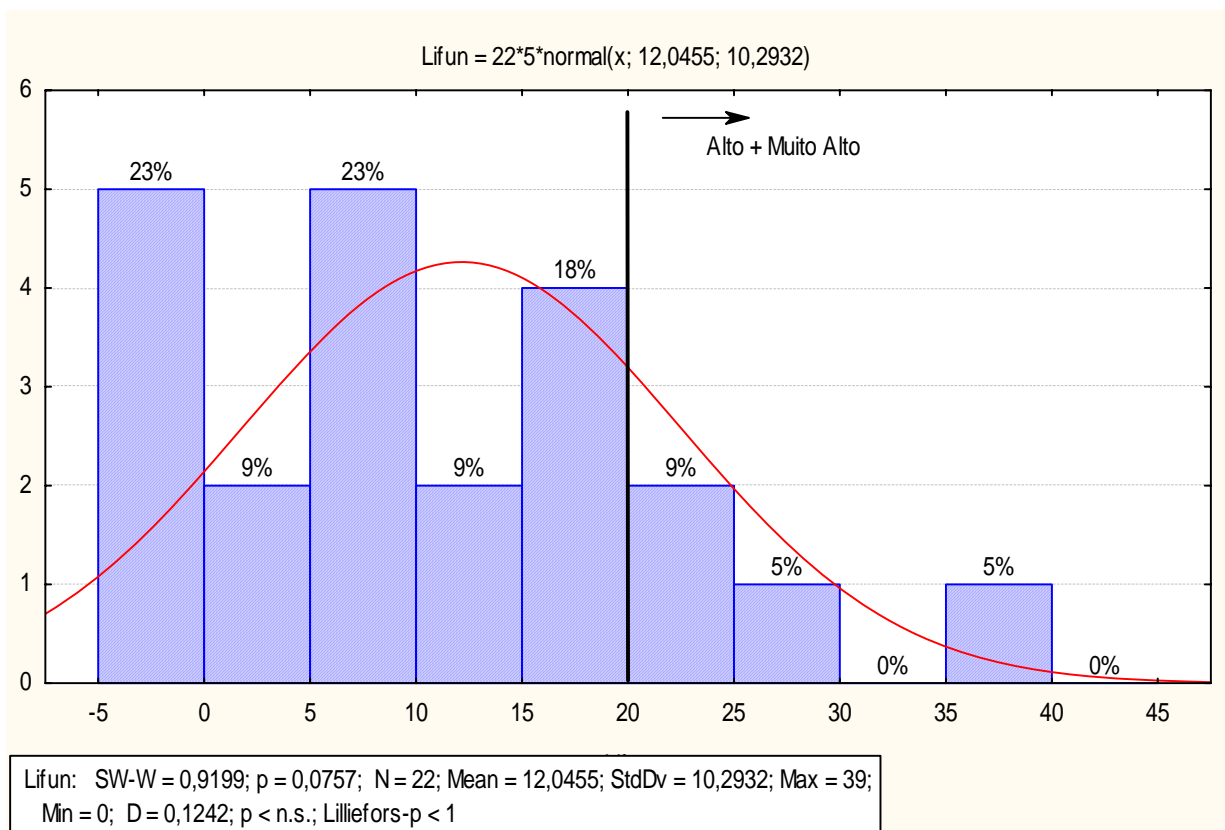
Tabela 2.2 – Resumo dos resultados obtidos

	Coordenador das Áreas de Avaliação								Membro de Gabinete de Avaliação								Total							
	Papel Grupal								Papel Grupal								Papel Grupal							
	Coordenador	Líder Funcional	Criativo	Captador de Recursos	Avaliador	Implementador	Companheiro de Equipa	Aperfeiçoador	Coordenador	Líder Funcional	Criativo	Captador de Recursos	Avaliador	Implementador	Companheiro de Equipa	Aperfeiçoador	Coordenador	Líder Funcional	Criativo	Captador de Recursos	Avaliador	Implementador	Companheiro de Equipa	Aperfeiçoador
<b>Média</b>	22,1	15,3	5,00	8,44	20,7	32,2	30,6	5,44	22,6	9,76	4,38	5,38	15,4	26,5	43,8	12,1	22,5	12,0	4,64	6,64	17,6	28,9	38,4	9,36
<b>Desvio Padrão</b>	12,5	12,4	6,59	6,26	19,1	16,5	17,5	4,85	10,1	8,33	6,29	6,52	11,7	11,6	13,9	7,02	10,8	10,3	6,27	6,46	15,0	13,7	16,4	6,95
<b>Valor Máximo</b>	51	39	18	20	59	51	66	13	42	23	20	22	38	46	70	24	51	39	20	22	59	51	70	24
<b>Valor Mínimo</b>	11	0	0	0	3	8	12	0	10	0	0	0	0	5	20	0	10	0	0	0	0	5	12	0
<b>% (Alto + Muito Alto)</b>	77,8	22,2	11,1	22,2	44,4	66,7	88,9	11,1	76,9	15,4	15,4	7,7	46,2	69,2	100	46,2	77,3	18,2	13,6	13,6	45,5	68,2	95,5	31,8
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>	>,20	>,20	>,20	>,20	>,20	>,20	>,20	>,20	>,20	>,20	<,15	>,20	>,20	>,20	>,20	>,20	>,20	>,20	<,05	>,20	>,20	>,20	>,20	>,20
<b>Lilliefors</b>	<,10	>,20	<,01	>,20	<,15	>,20	<,10	>,20	>,20	>,20	<,01	<,05	>,20	>,20	<,20	>,20	<,10	>,20	<,01	<,10	<,10	>,20	>,20	>,20
<b>Shapiro-Wilk's</b>	0,018	0,697	0,012	0,869	0,094	0,214	0,205	0,208	0,137	0,084	0,001	0,007	0,509	0,902	0,618	0,900	0,007	0,076	0,000	0,012	0,040	0,634	0,352	0,259

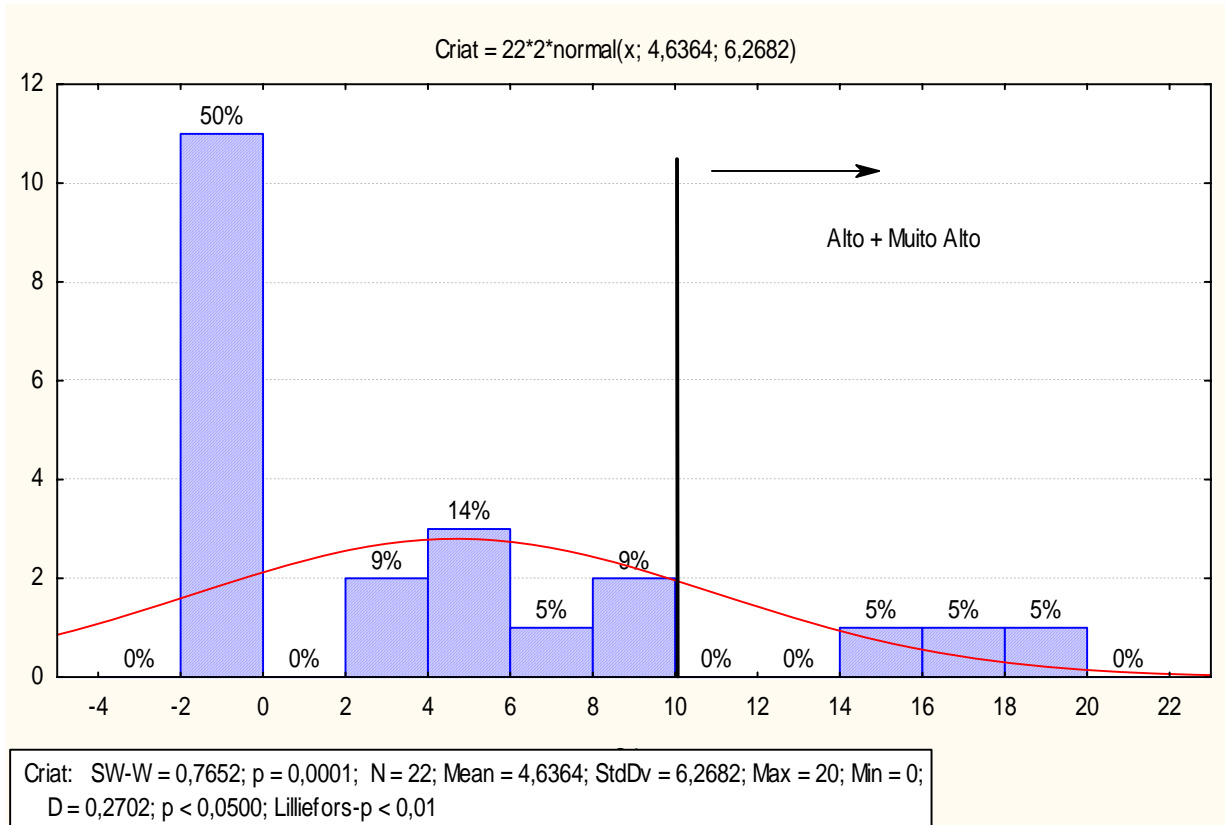
**a. Amostra total**



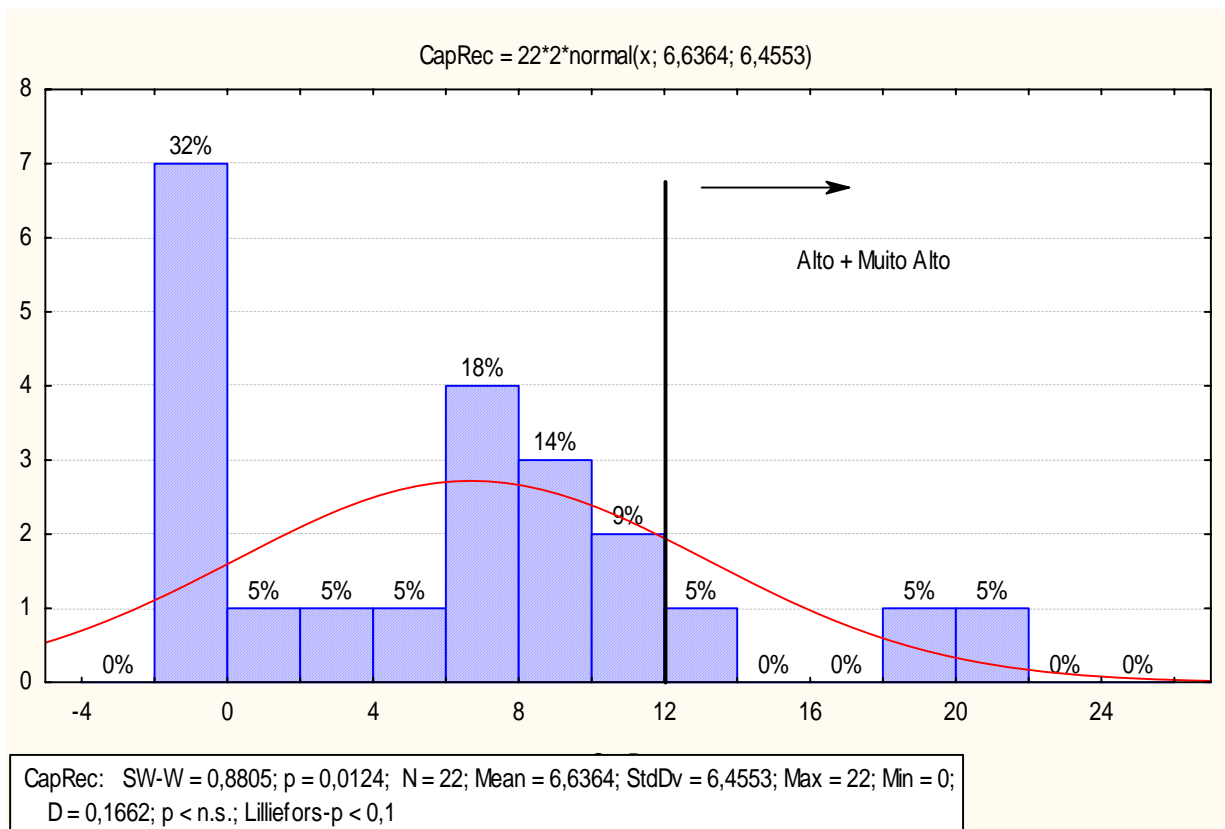
**Gráfico 2.1 – Papel Grupal ‘Coordenador’ (Total)**



**Gráfico 2.2 – Papel Grupal ‘Líder Funcional’ (Total)**



**Gráfico 2.3 – Papel Grupal ‘Criativo’ (Total)**



**Gráfico 2.4 – Papel Grupal ‘Captador de Recursos’ (Total)**

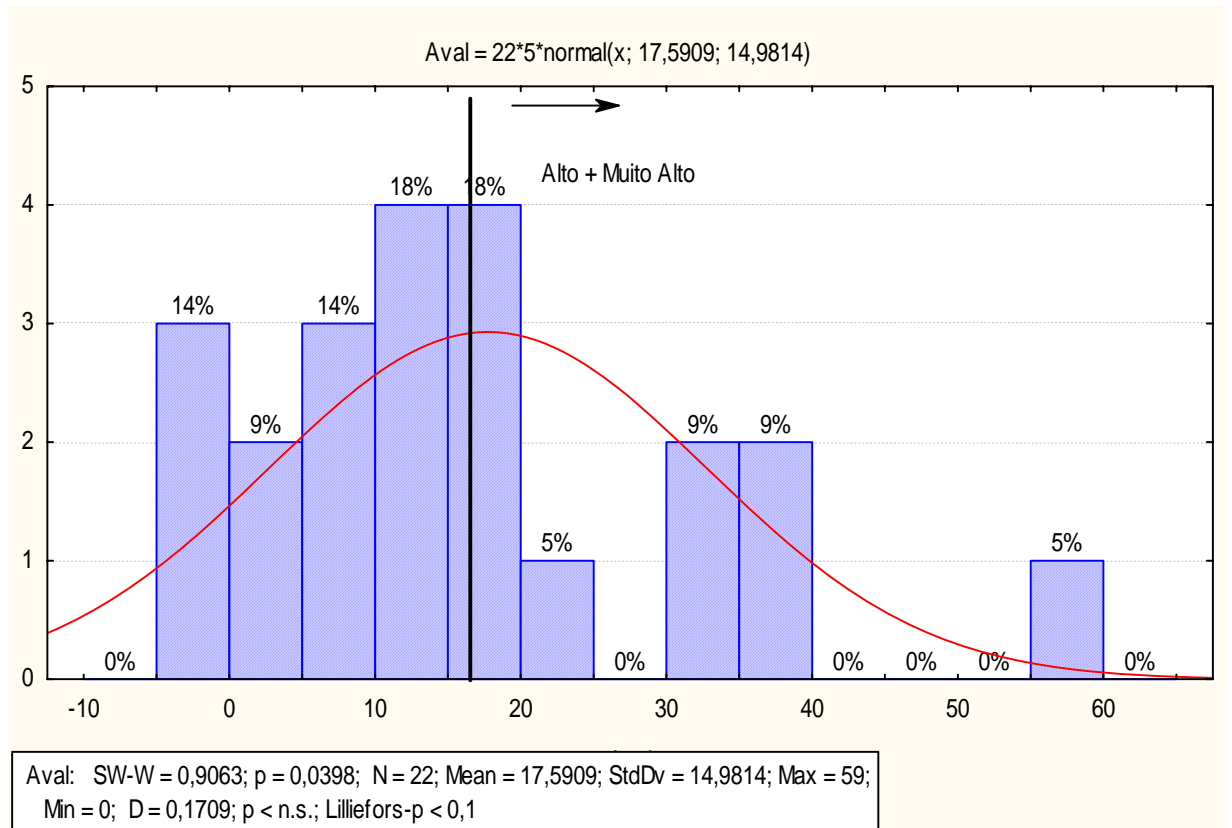


Gráfico 2.5 – Papel Grupal ‘Avaliador’ (Total)

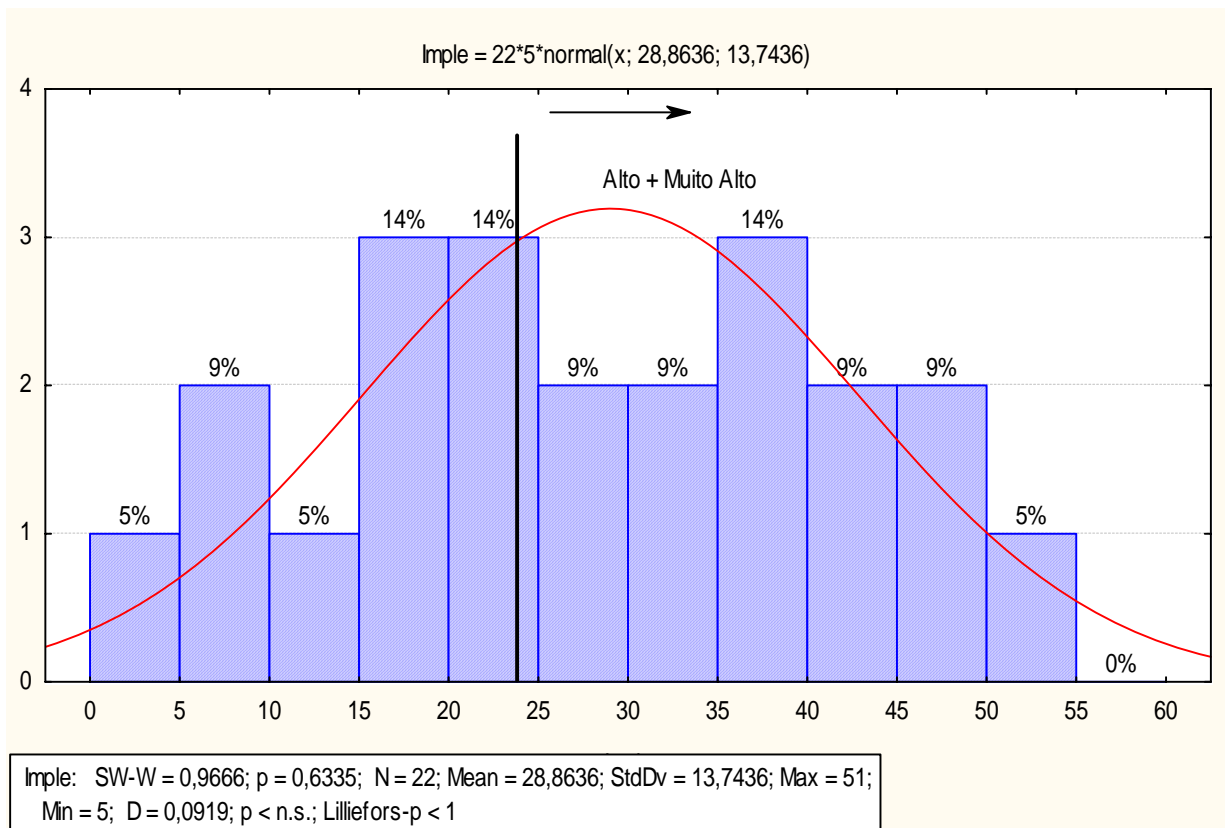


Gráfico 2.6 – Papel Grupal ‘Implementador’ (Total)

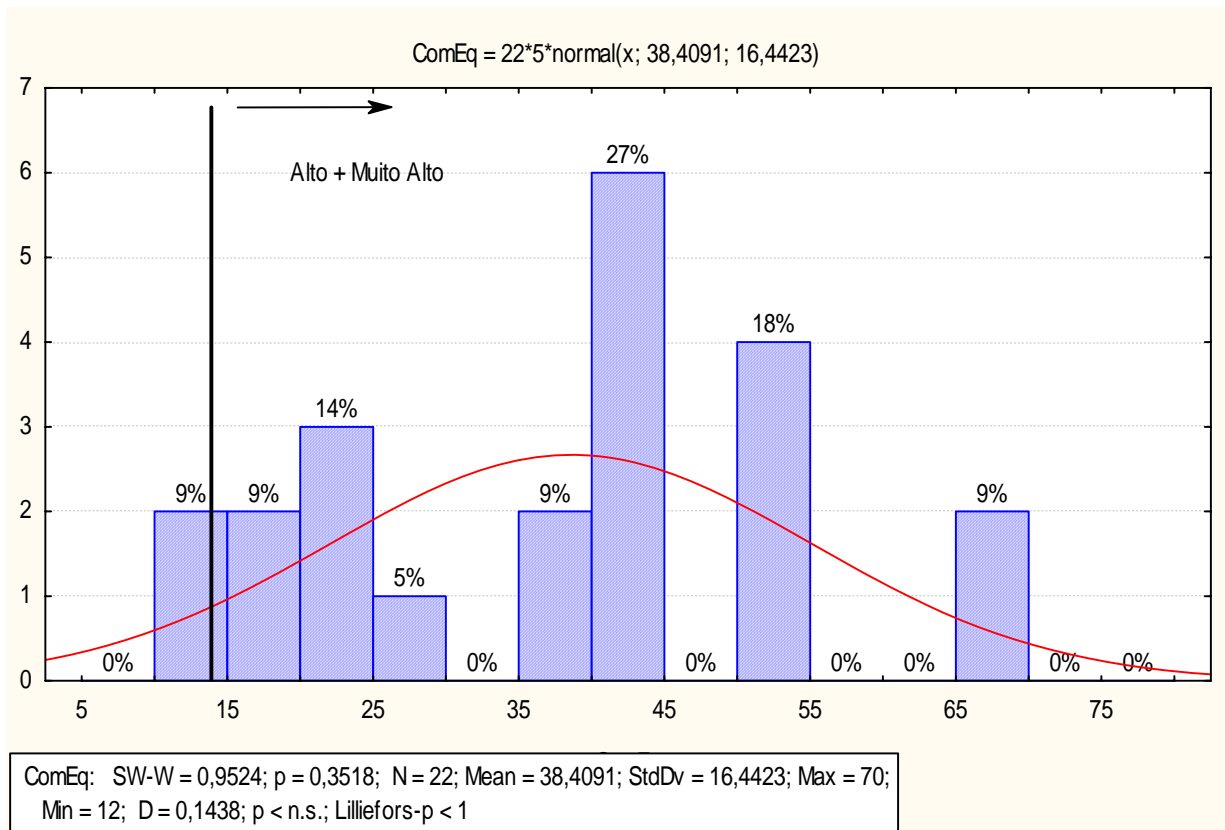


Gráfico 2.7 – Papel Grupal ‘Companheiro de Equipa’ (Total)

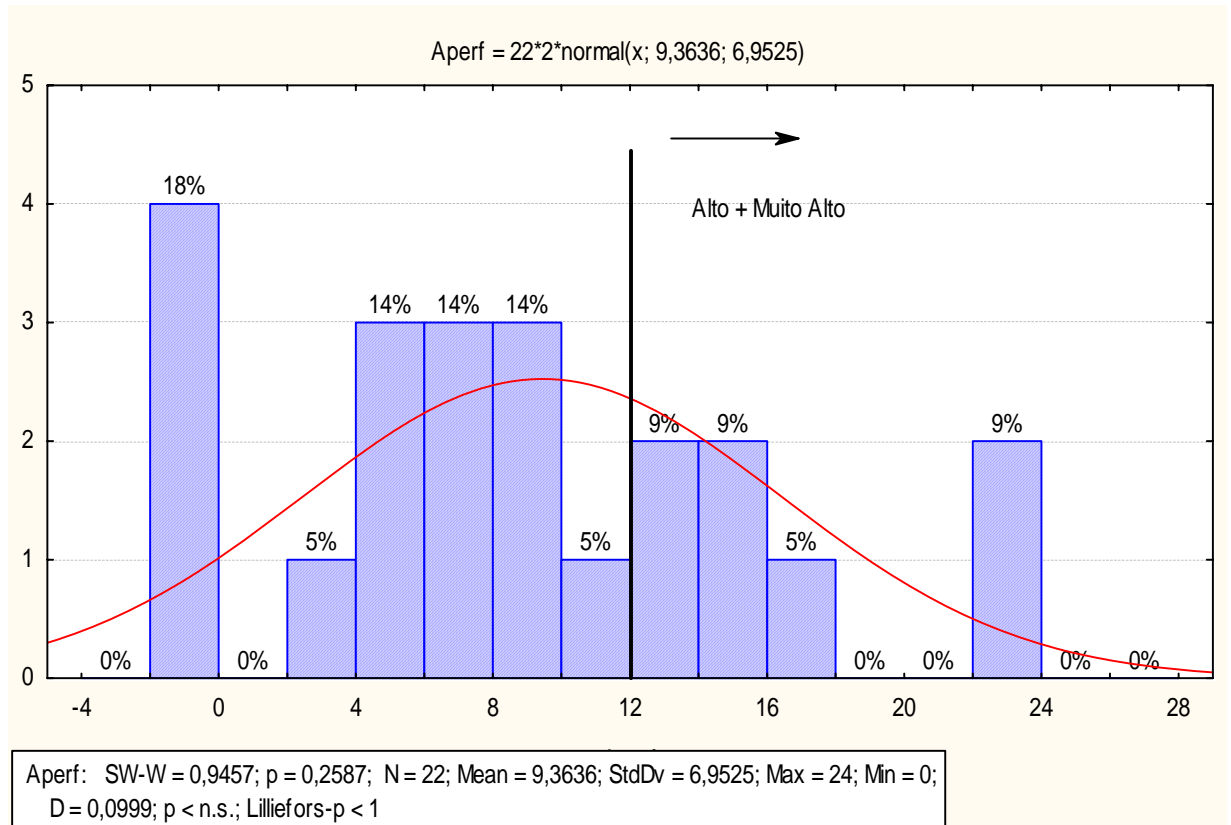
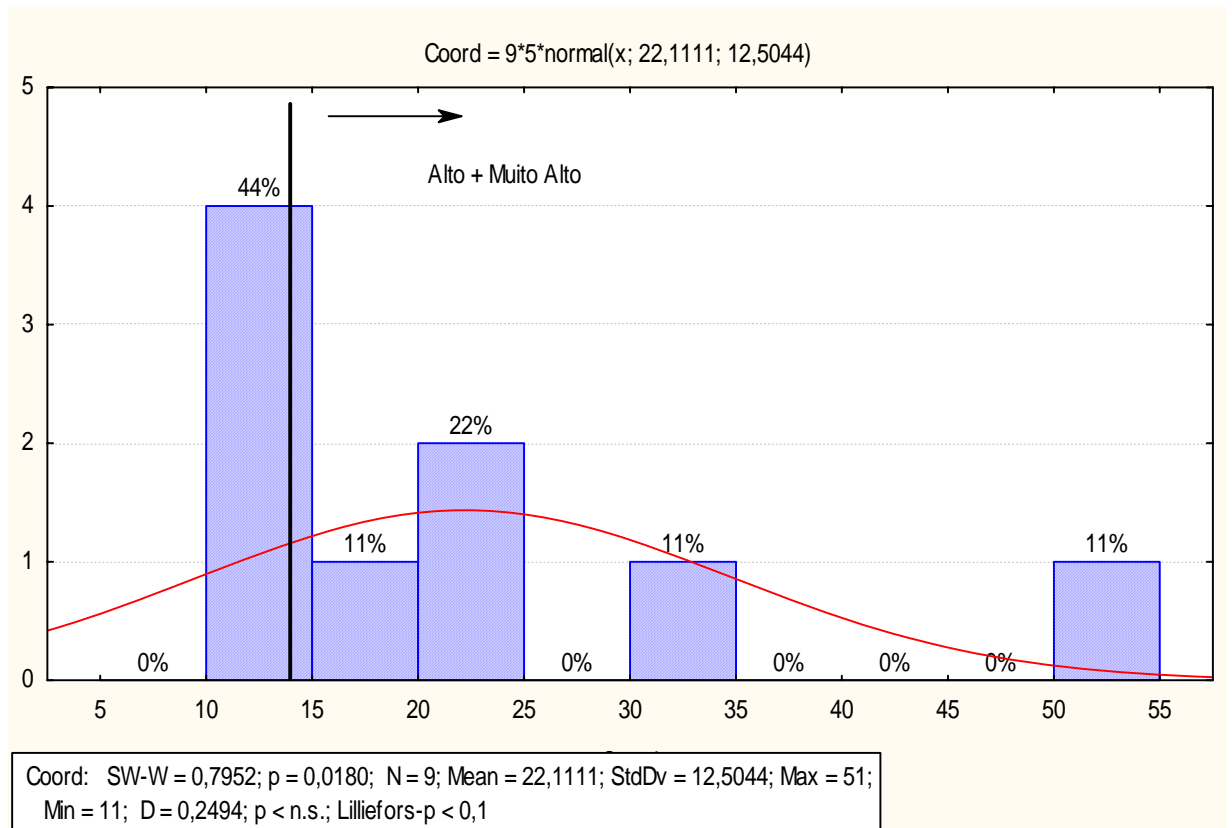
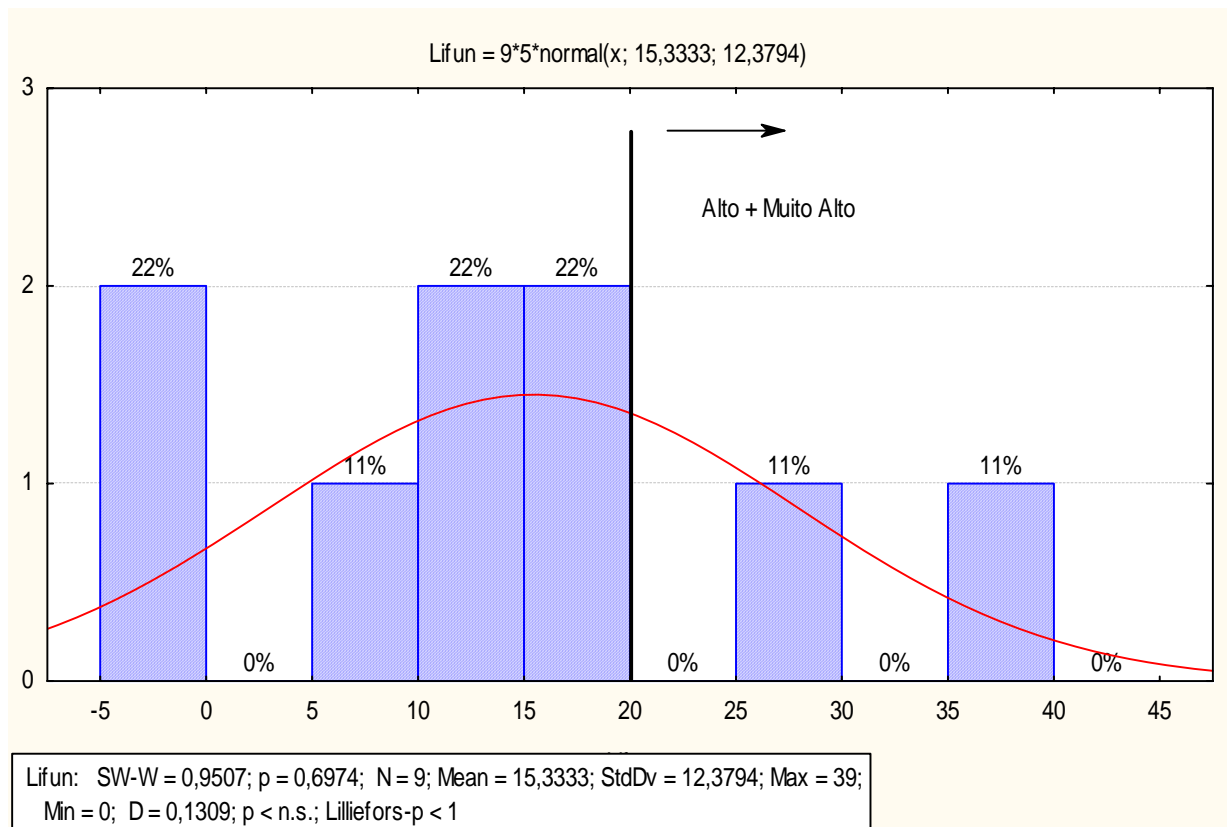


Gráfico 2.8 – Papel Grupal ‘Aperfeiçoador’ (Total)

**b. Amostra – Coordenador das Áreas de Avaliação (CAA)**

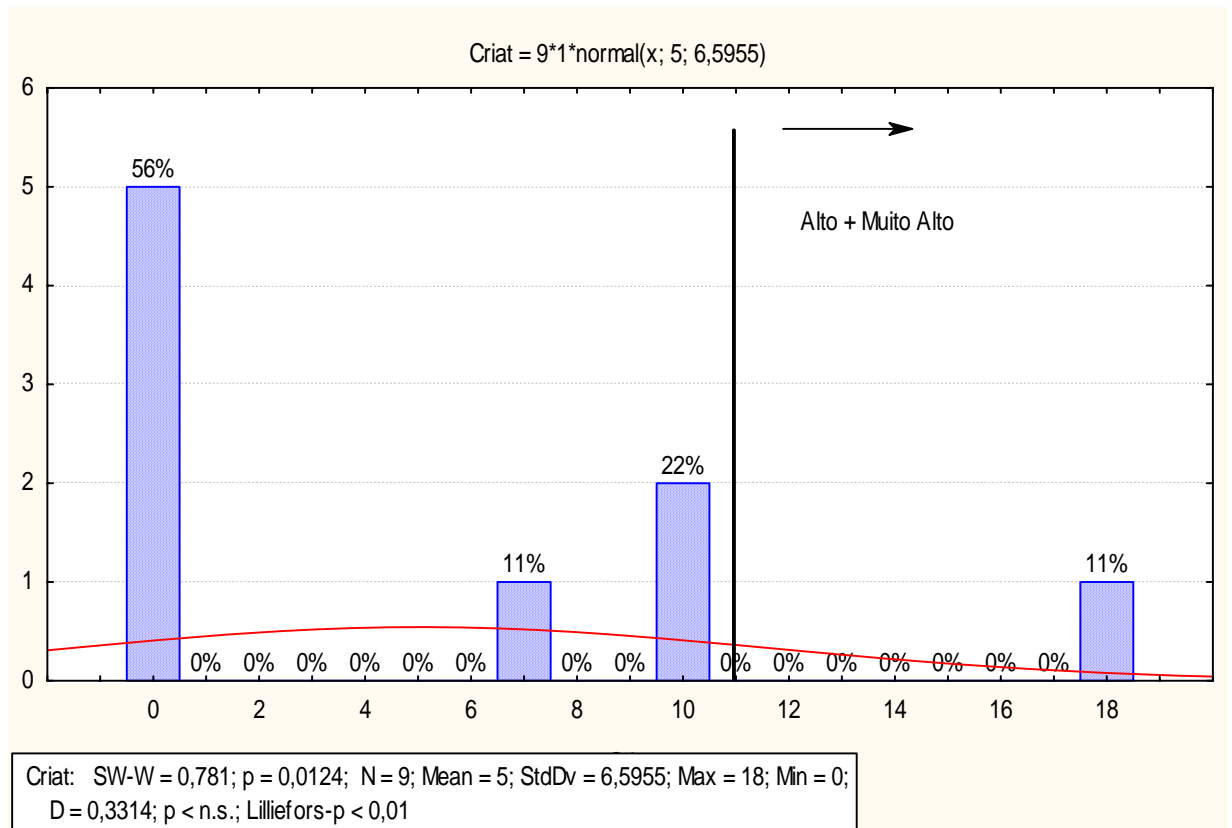


**Gráfico 2.9 – Papel Grupal ‘Coordenador’ (CAA)**

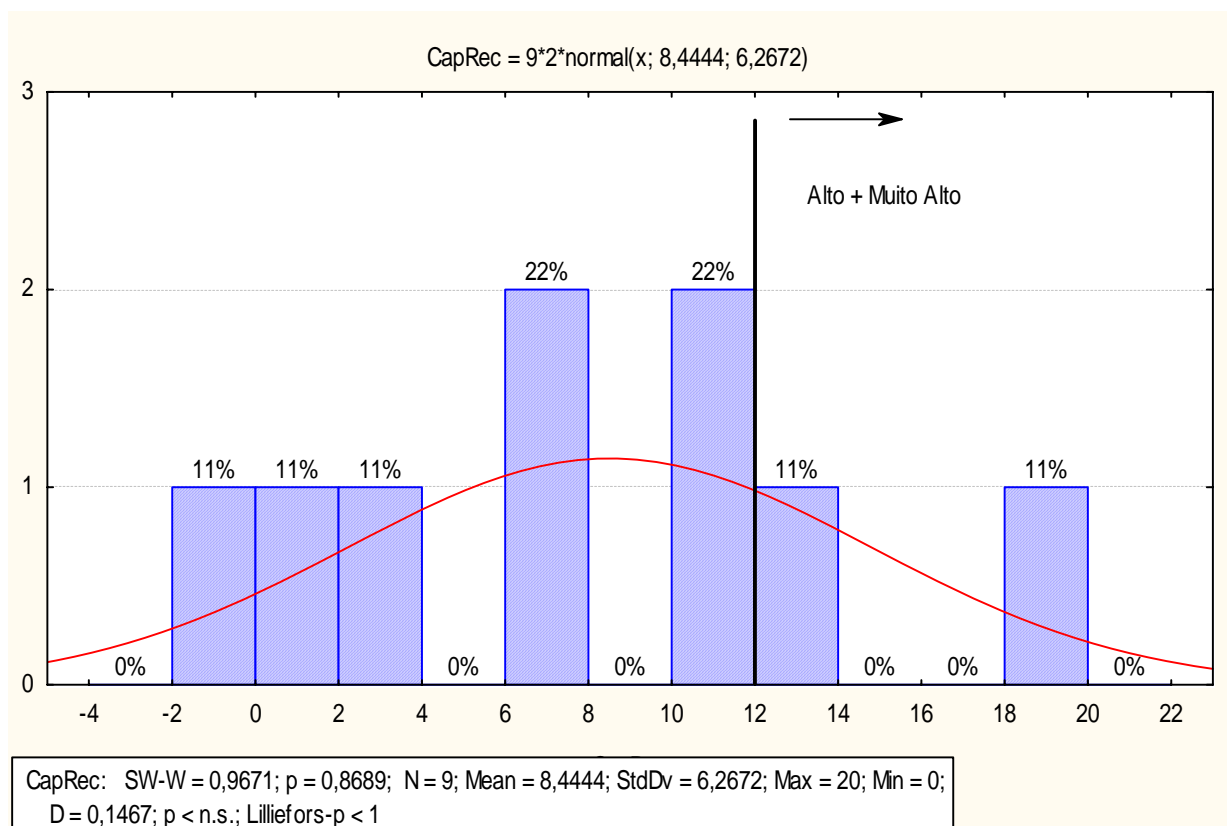


**Gráfico 2.10 – Papel Grupal ‘Líder Funcional’ (CAA)**





**Gráfico 2.11 – Papel Grupal ‘Criativo’ (CAA)**



**Gráfico 2.12 – Papel Grupal ‘Captador de Recursos’ (CAA)**

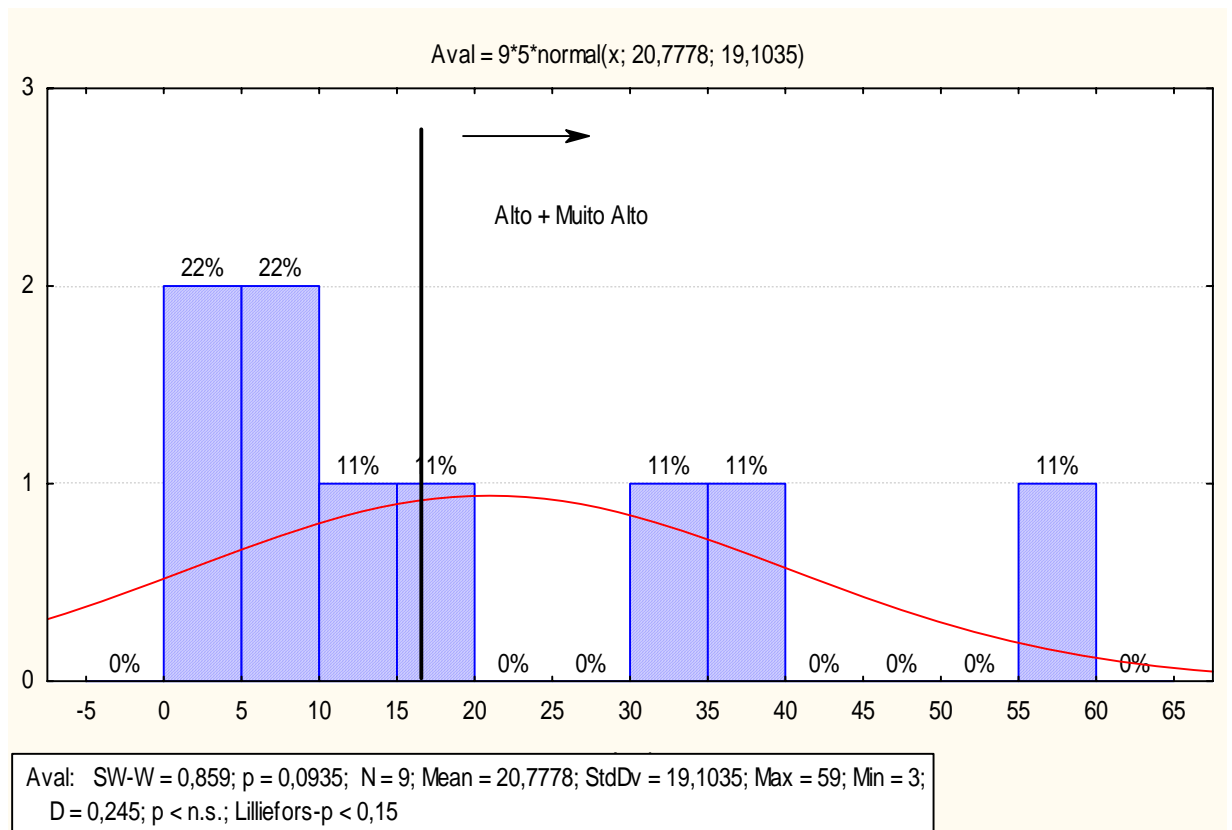


Gráfico 2.13 – Papel Grupal ‘Avaliador’ (CAA)

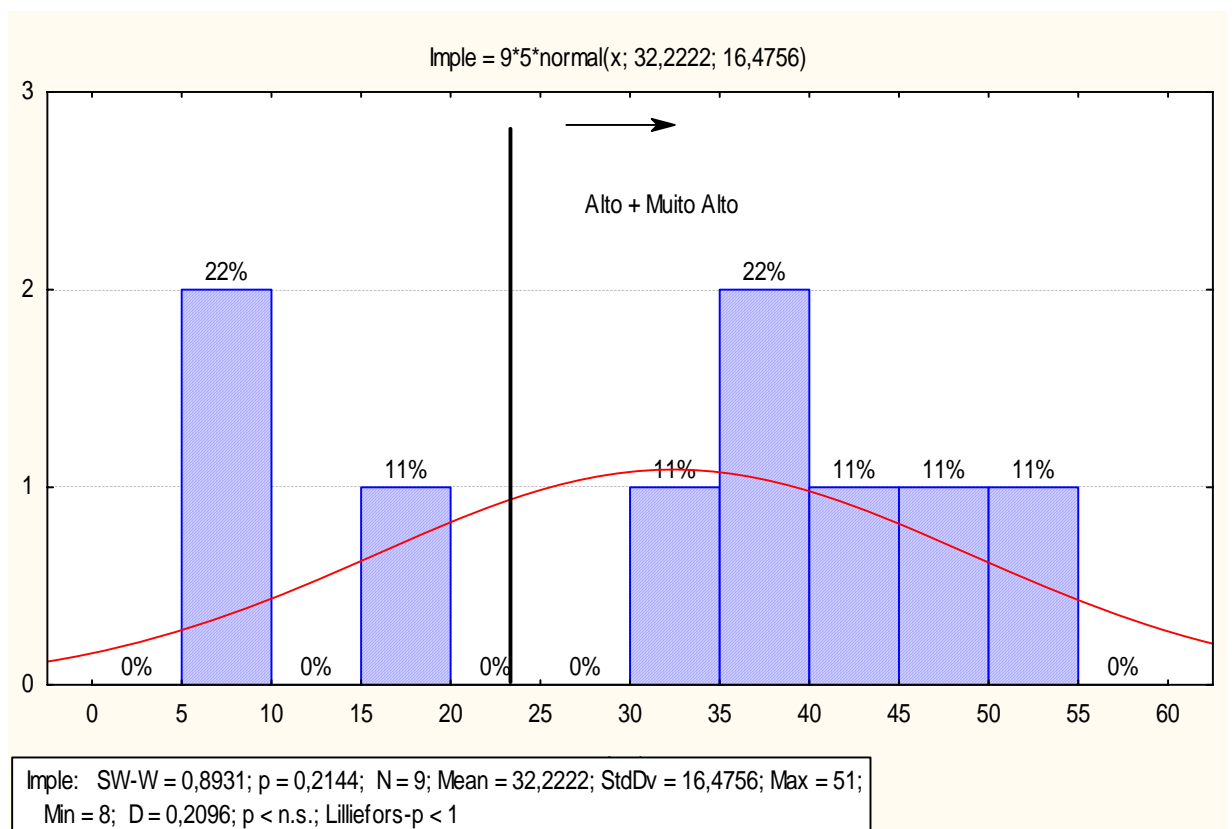


Gráfico 2.14 – Papel Grupal ‘Implementador’ (CAA)

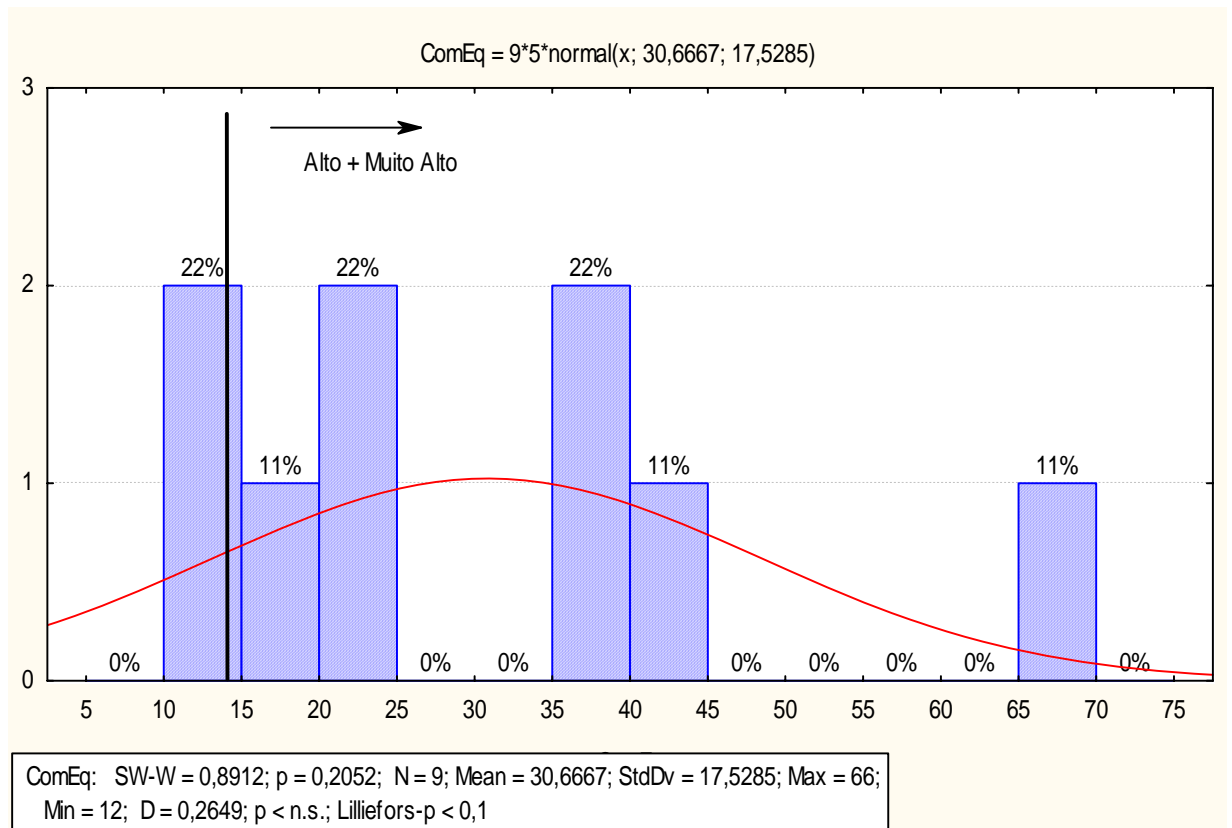


Gráfico 2.15 – Papel Grupal ‘Companheiro de Equipa’ (CAA)

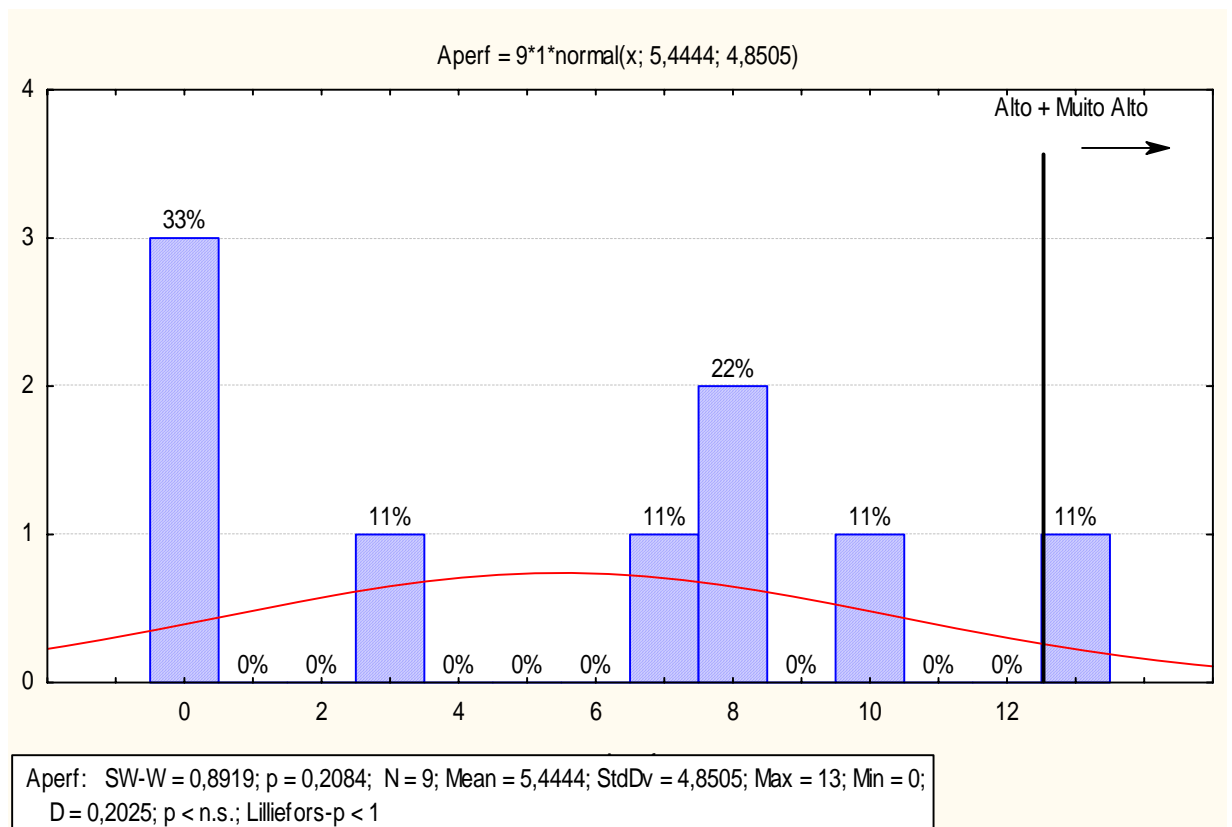
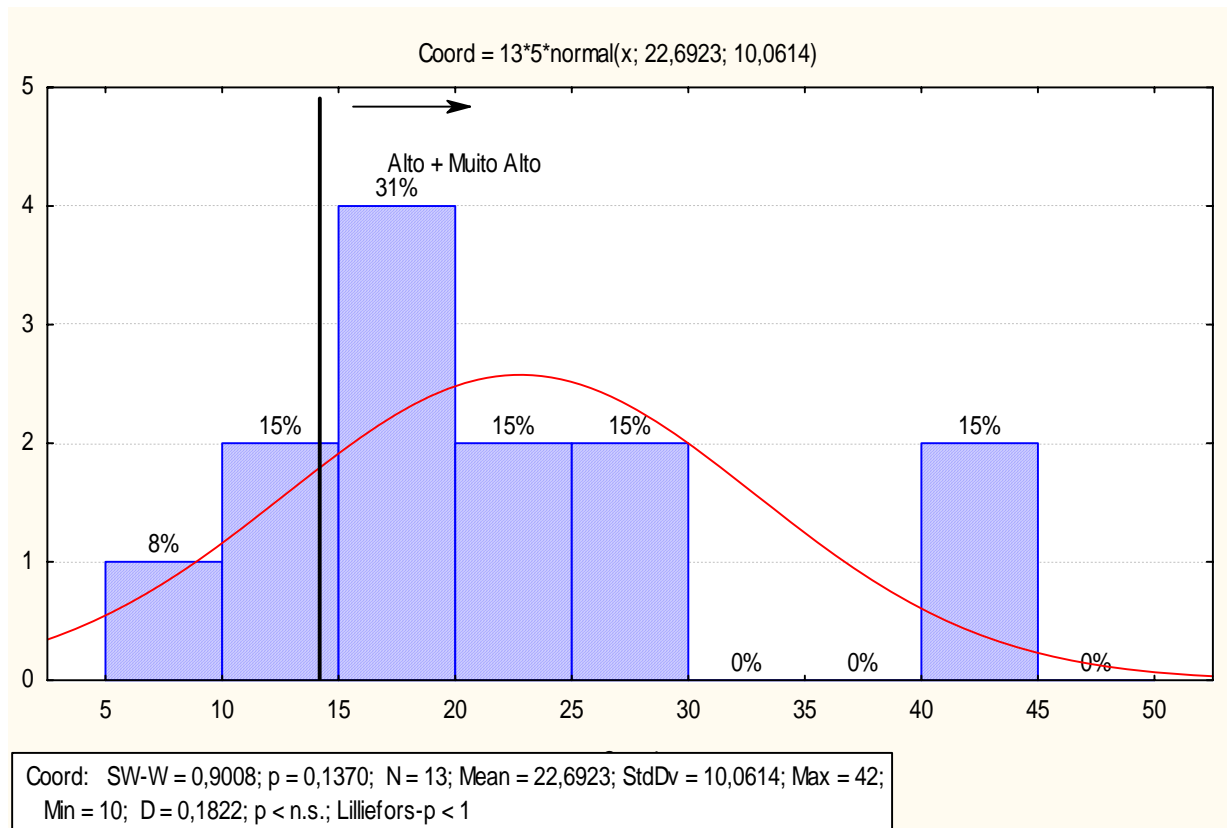
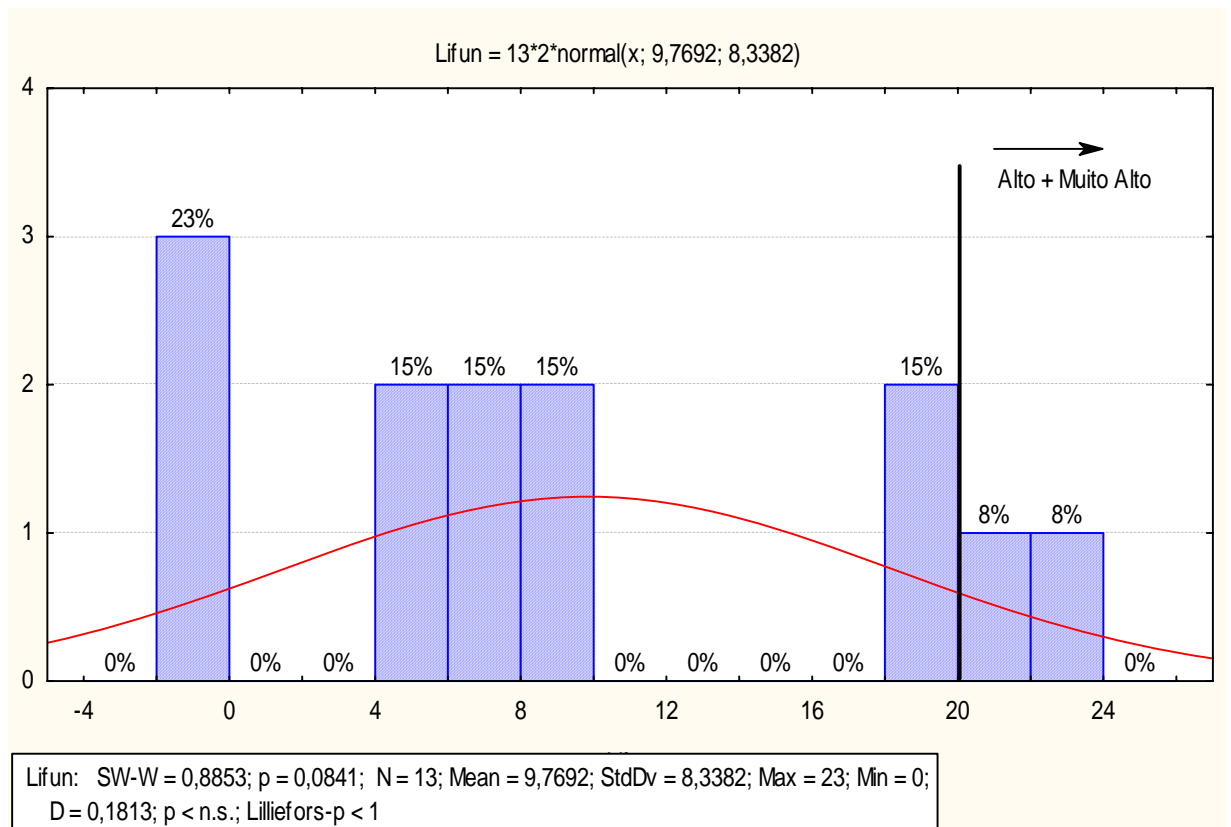


Gráfico 2.16 – Papel Grupal ‘Aperfeiçoador’ (CAA)

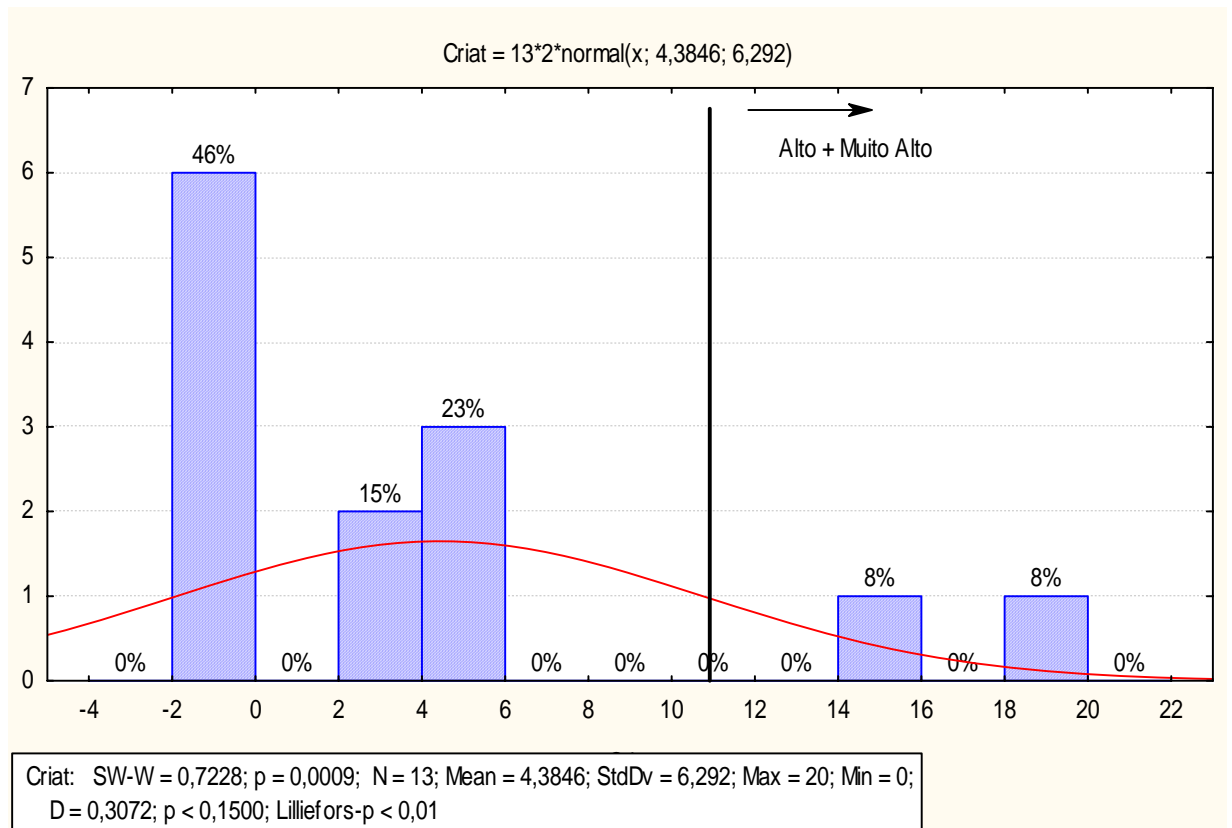
**c. Amostra – Membro de Gabinete de Avaliação (MGA)**



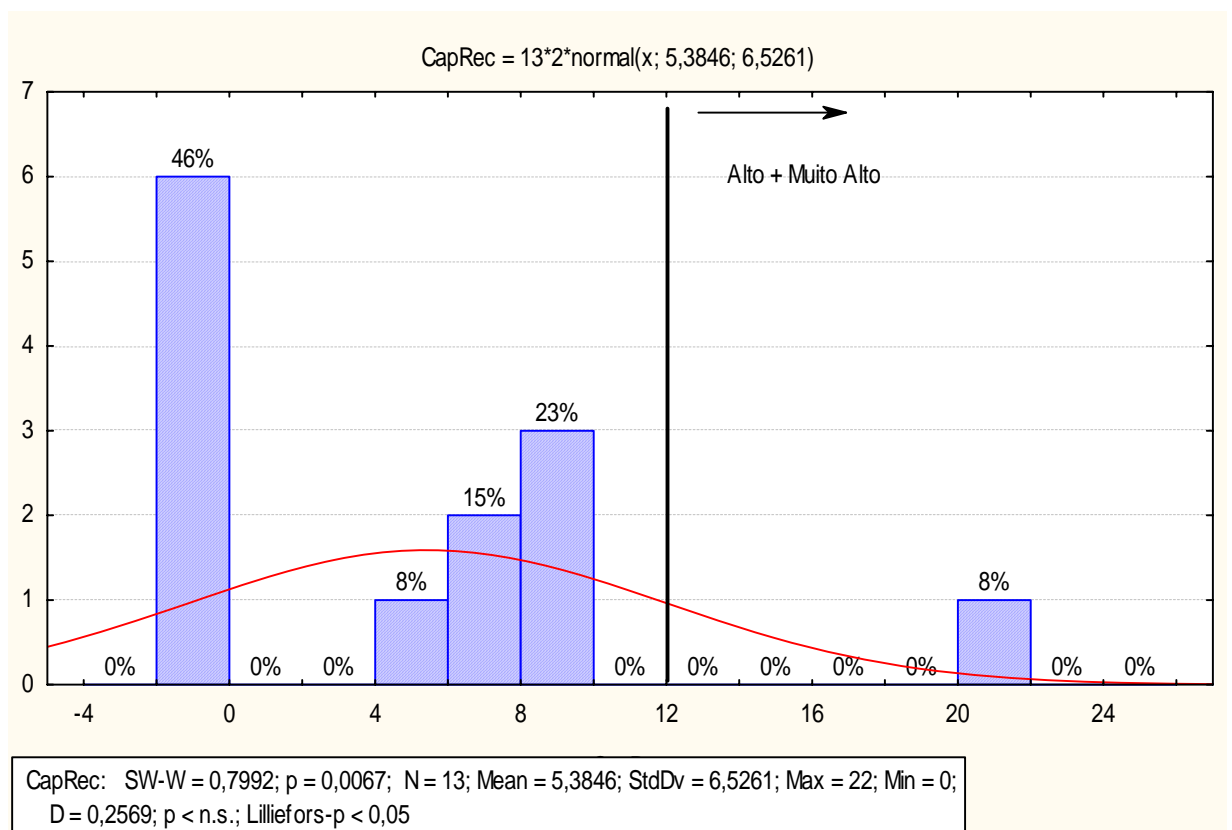
**Gráfico 2.17 – Papel Grupal ‘Coordenador’ (MGA)**



**Gráfico 2.18 – Papel Grupal ‘Líder Funcional’ (MGA)**



**Gráfico 2.19 – Papel Grupal ‘Criativo’ (MGA)**



**Gráfico 2.20 – Papel Grupal ‘Captador de Recursos’ (MGA)**

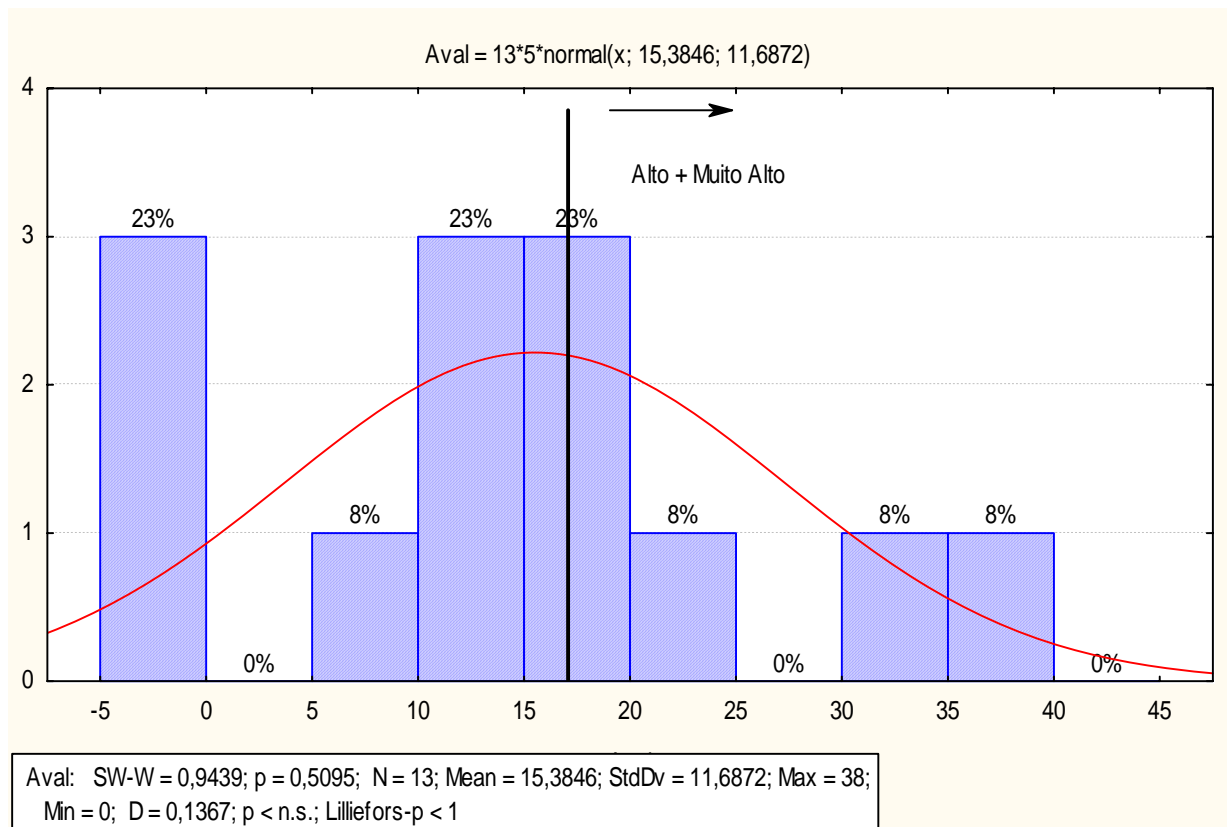


Gráfico 2.21 – Papel Grupal ‘Avaliador’ (MGA)

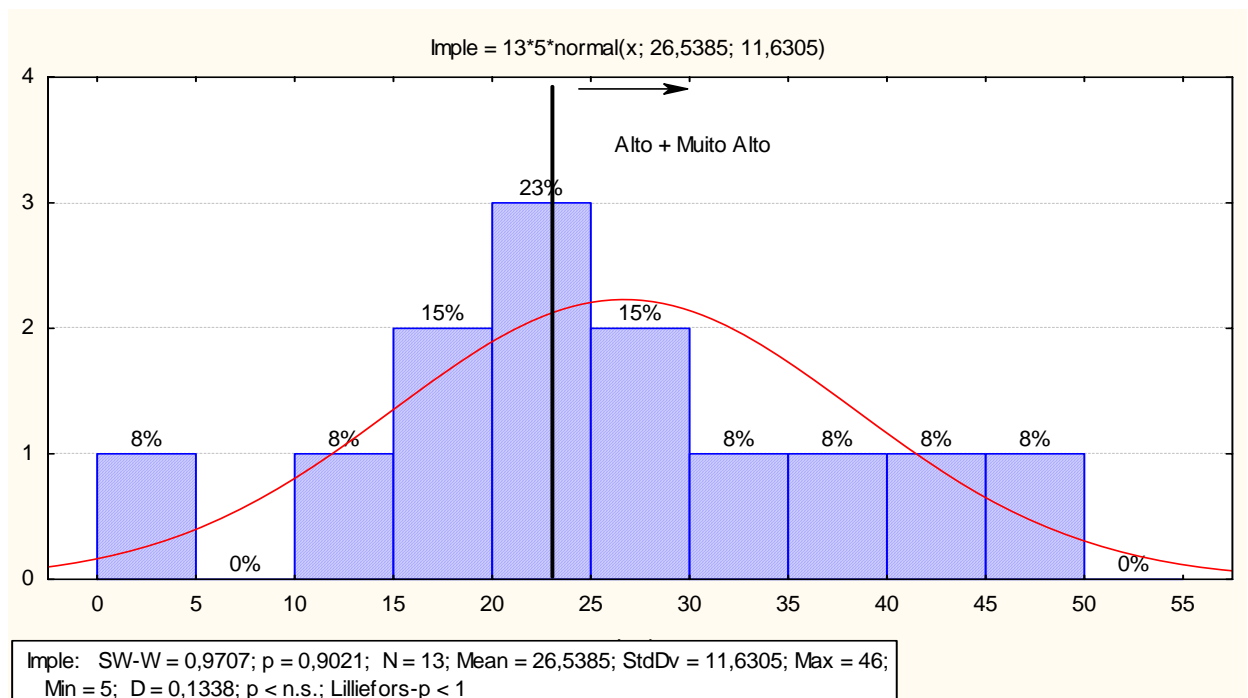
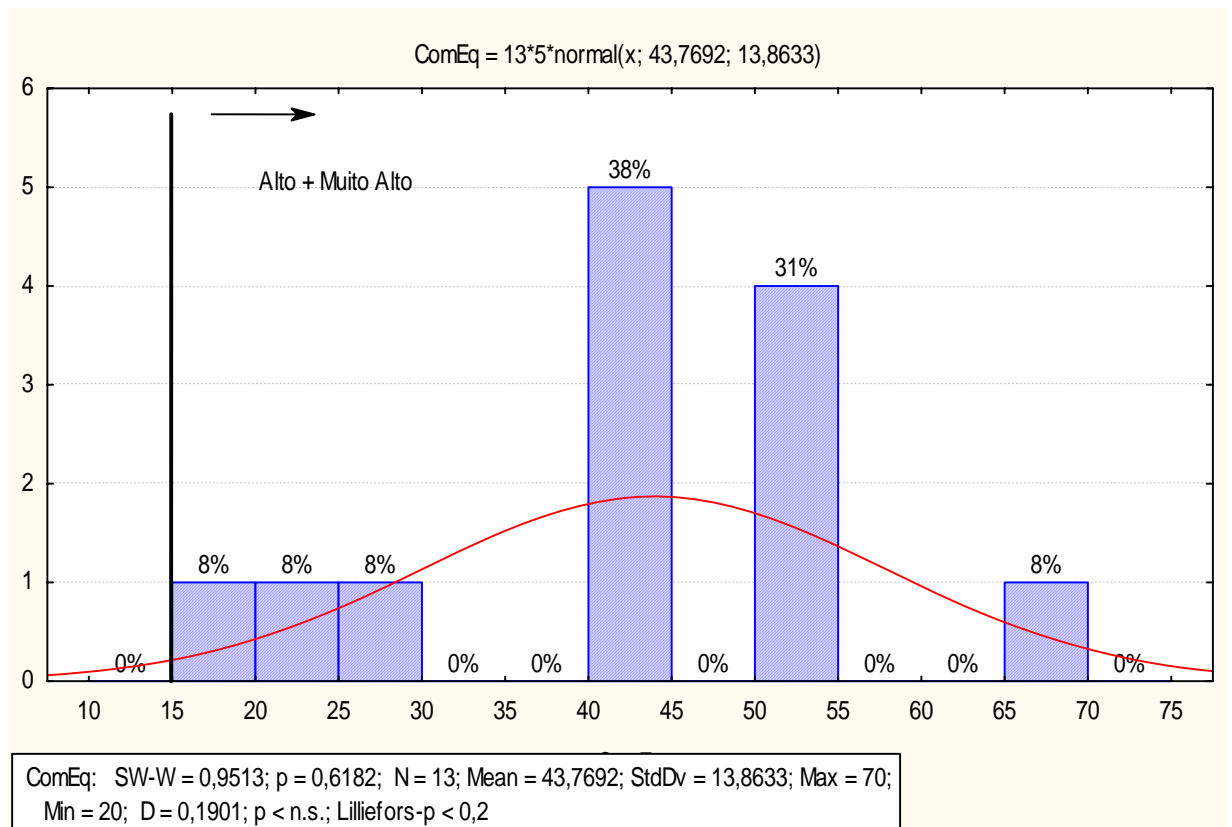
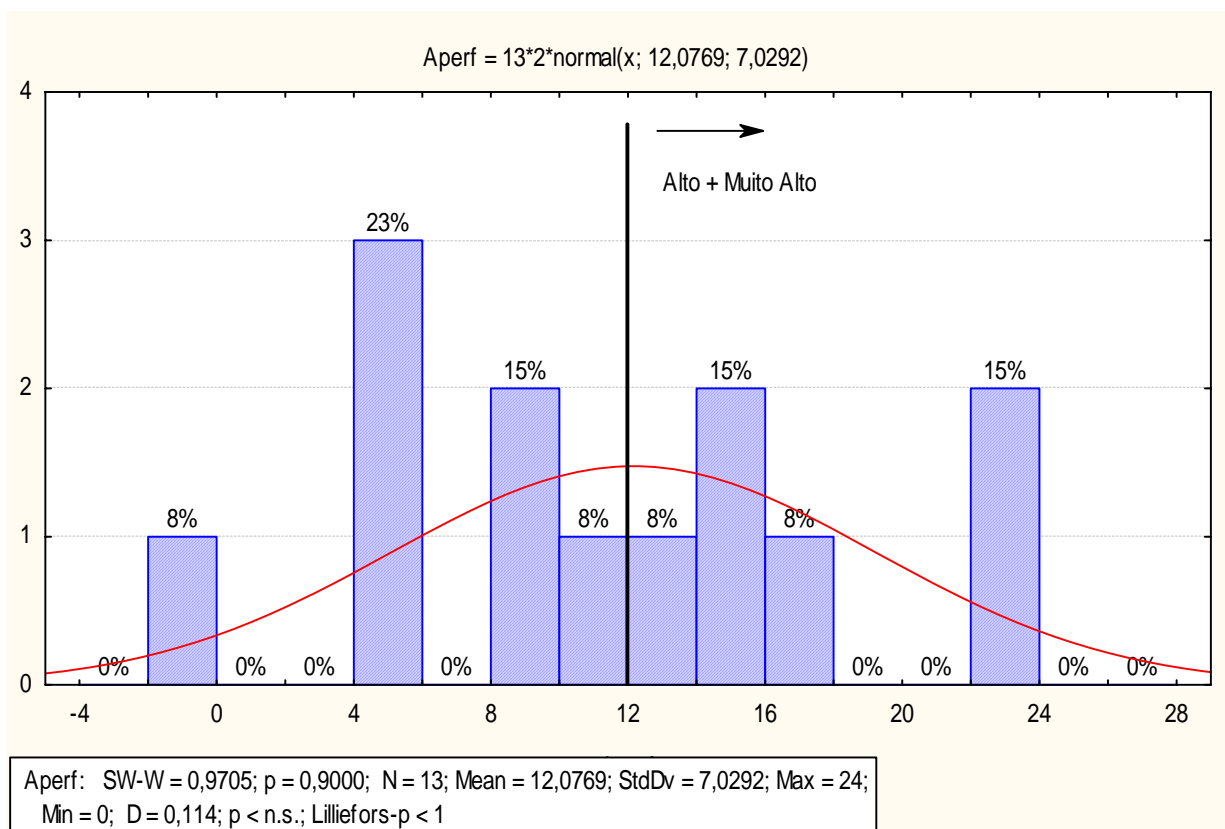


Gráfico 2.22 – Papel Grupal ‘Implementador’ (MGA)



**Gráfico 2.23 – Papel Grupal ‘Companheiro de Equipa’ (MGA)**



**Gráfico 2.24 – Papel Grupal ‘Aperfeiçoador’ (MGA)**

### 3. Papéis fundamentais

Os papéis grupais fundamentais para o desempenho do grupo são, segundo Stott e Walker (1995), ‘Coordenador’, ‘Criativo’ e ‘Avaliador’. Estes comportamentos preferenciais apresentam resultados semelhantes nos dois papéis funcionais.

‘Coordenador’ apresenta a percentagem mais elevada, sendo que, aproximadamente 77% dos indivíduos apresentam este comportamento. Em oposição, o papel ‘Criativo’, apresenta os valores mais baixos, com 11,11% e 15,38%. Quanto ao comportamento ‘Avaliador’, cerca de metade dos indivíduos apresentam características deste comportamento.

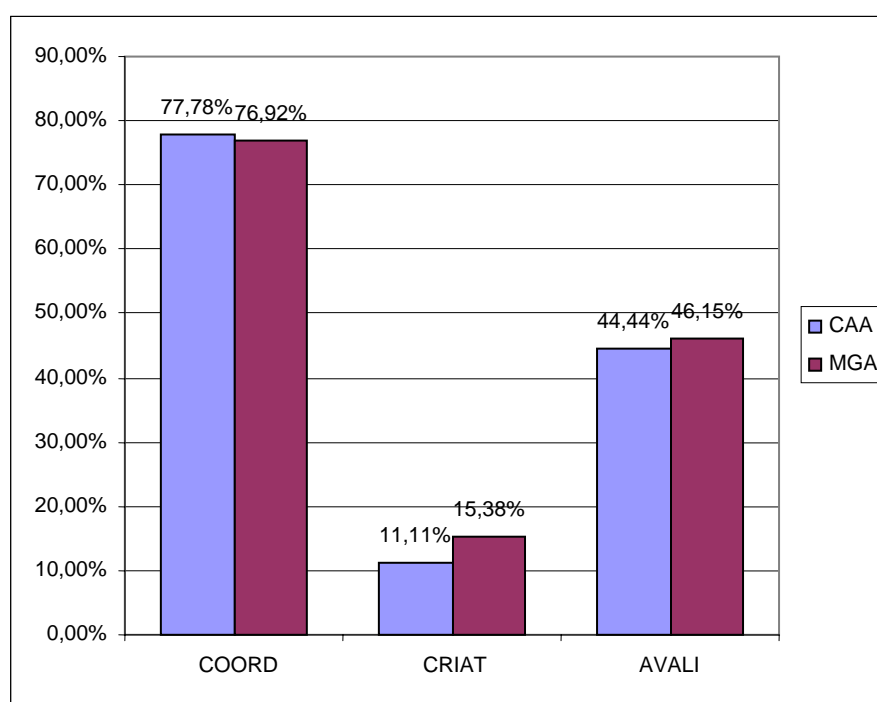


Gráfico 2.25 – Papéis Fundamentais

### 4. Papéis de perfil orientado para a acção

Neste conjunto de papéis, verifica-se que os dois grupos funcionais apresentam uma elevada percentagem de indivíduos que apresentam comportamentos preferenciais de ‘Implementador’, e em oposição, apresentam uma percentagem muito baixa de comportamento ‘Líder Funcional’.

Os indivíduos pertencentes aos Coordenadores de Áreas de Avaliação apresentam ainda pouca percentagem de comportamento ‘Aperfeiçoador’, enquanto que os indivíduos Membros dos Gabinetes de Avaliação, apresentam uma percentagem de 46,15%, aproximadamente metade dos indivíduos, desse mesmo comportamento.



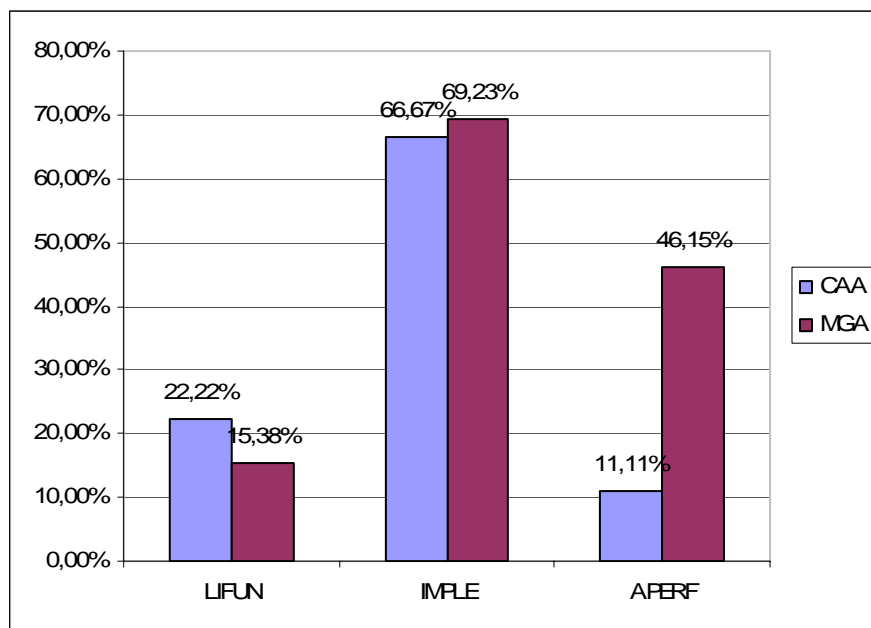


Gráfico 2.26 – Perfil orientado para a acção

## 5. Papéis de perfil orientado para as pessoas

Os dois papéis funcionais apresentam uma percentagem elevado de indivíduos com comportamentos preferenciais ‘Coordenador’ e ‘Companheiro de Equipa’, sendo que, a totalidade dos Membros dos Gabinetes de Avaliação apresentam este último.

Relativamente ao comportamento preferencial ‘Captador de Recursos’, são poucos os indivíduos de ambos os grupos funcionais a apresentar características desse mesmo comportamento.

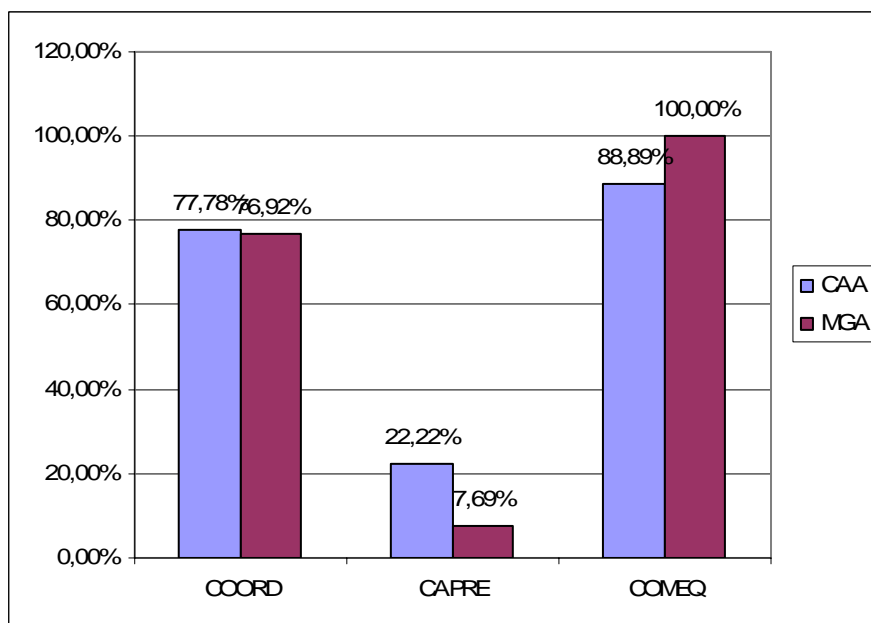


Gráfico 2.27 – Perfil orientado para as pessoas

## 6. Papéis de perfil intelectual

Os comportamentos preferenciais de perfil intelectual são pouco notados e apresentam percentagem semelhantes nos indivíduos dos dois grupos funcionais; aproximadamente metade dos indivíduos apresentam o papel ‘Avaliador’, e, 11,11% e 15,38% apresentam comportamento ‘Criativo’, nos Coordenadores de Áreas de Avaliação e nos Membros de Gabinetes de Avaliação, respectivamente.

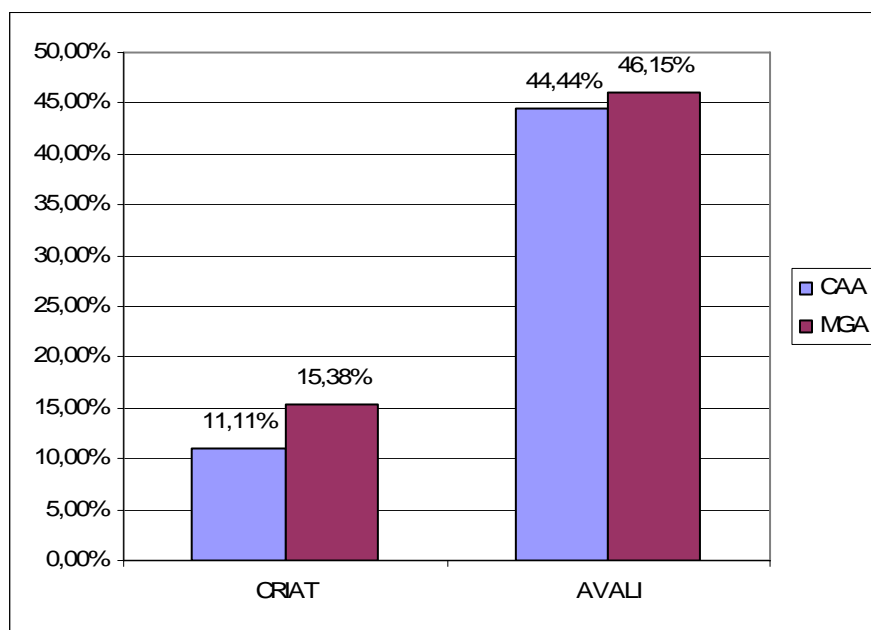


Gráfico 2.28 – Perfil intelectual

## 7. Testes não paramétricos

Geralmente é aceitável utilizar as técnicas paramétricas para analisar uma variável dependente, mas quando a distribuição dos valores está longe de uma distribuição normal, é preferível analisá-la por meio de uma técnica não paramétrica (Hill & Hill, 2000).

Utilizando o teste não paramétrico de Mann-Whitney, foram comparados dois grupos independentes, os dois grupos funcionais considerados; Coordenador das Áreas de Avaliação (CAA) e Membro de Gabinete de Avaliação (MGA).

O resultado deste teste, revela que não existem diferenças significativas nos papéis grupais ‘Companheiro de Equipa’ e ‘Aperfeiçoador’.

Da mesma forma, o teste Kruskal-Wallis aplicado aos mesmos grupos independentes mostra resultados equivalentes.

**Tabela 2.3 – Teste Mann-Whitney**

	Rank Sum CAA	Rank Sum MGA	U	Z	p-level	Z adjusted	p-level	Valid N CAA	Valid N MGA
Coord	99,0000	154,0000	54,00000	-0,3005	0,763795	-0,3010	0,763406	9	13
Lifun	119,0000	134,0000	43,00000	1,03506	0,300642	1,04185	0,297483	9	13
Criat	105,0000	148,0000	57,00000	0,10017	0,920212	0,10721	0,914624	9	13
Aval	108,0000	145,0000	54,00000	0,30050	0,763795	0,30110	0,763341	9	13
Imple	118,0000	135,0000	44,00000	0,96828	0,332904	0,96828	0,332904	9	13
ComEq	73,0000	180,0000	28,00000	-2,0367	0,041678	-2,0401	0,041332	9	13
CapRec	124,0000	129,0000	38,00000	1,36895	0,171016	1,39601	0,162711	9	13
Aperf	72,0000	181,0000	27,00000	-2,1035	0,035422	-2,1142	0,034492	9	13

Mann-Whitney U Test (BE\_Total); By variable GrupoFuncional; Marked tests are significant at  $p < ,05000$

**Tabela 2.4 – Teste Krustal-Wallis ANOVA**

	Rank Sum CAA	Rank Sum MGA	H	p-level	Valid N CAA	Valid N MGA
Coord	99,0000	154,0000	0,09060	0,7634	9	13
Lifun	119,0000	134,0000	1,08540	0,2975	9	13
Criat	105,0000	148,0000	0,11490	0,9140	9	13
Aval	108,0000	145,0000	0,90650	0,7633	9	13
Imple	118,0000	135,0000	0,93756	0,3329	9	13
ComEq	73,0000	180,0000	4,16230	0,0413	9	13
CapRec	124,0000	129,0000	1,94880	0,1627	9	13
Aperf	72,0000	181,0000	4,47010	0,0345	9	13

Kruskal-Wallis ANOVA by Ranks; Independent (grouping) variable: GrupoFuncional Kruskal-Wallis test: H; Marked tests are significant at  $p < ,05000$

## 8. Correlação entre Papéis Grupais

A correlação estatística serve para relacionar duas ou mais variáveis. O seu coeficiente pode variar entre -1,00 e +1,00. O valor -1,00 representa uma relação negativa perfeita, ou seja, quando o valor de uma variável tende a aumentar, o valor da outra tende a diminuir. No oposto, para o valor +1,00 temos uma relação positiva perfeita, sendo que as duas variáveis tendem simultaneamente a aumentar ou diminuir.

A Tabela 2.5, apresenta os valores obtidos da correlação de todos os Papéis Grupais.

**Tabela 2.5 – Correlação entre Papéis Grupais**

	Coord	Lifun	Criat	Aval	Imple	ComEq	CapRec	Aperf
Coord	1,00	0,18	-0,13	-0,37	-0,58	0,05	-0,09	0,19
Lifun	0,18	1,00	0,33	-0,56	-0,13	-0,34	0,03	0,17
Criat	-0,13	0,33	1,00	-0,14	-0,18	-0,05	-0,16	-0,25
Aval	-0,37	-0,56	-0,14	1,00	0,21	-0,27	-0,25	-0,16
Imple	-0,58	-0,13	-0,18	0,21	1,00	-0,48	0,09	-0,12
ComEq	0,05	-0,34	-0,05	-0,27	-0,48	1,00	-0,10	-0,28
CapRec	-0,09	0,03	-0,16	-0,25	0,09	-0,10	1,00	-0,08
Aperf	0,19	0,17	-0,25	-0,16	-0,12	-0,28	-0,08	1,00

Correlations (BE\_Total) Marked correlations are significant at  $p < ,05000$  N=22

As relações mais significativas ocorrem entre os papéis Implementador e Coordenador, Implementador e Companheiro de Equipa, e, Avaliador e Líder Funcional, sendo que, todas elas apresentam correlações negativas, ou seja, os seus valores variam em sentidos contrários.